

YRITYSTEN TOIMINNAN KEHITYS

Ehdotus määritelmäksi

Riikka Kankainen

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2014

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tekniikan ja liikenteen ala





Tekijä(t) Kankainen, Riikka	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 27.05.2014
	Sivumäärä 50+10	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi YRITYSTEN TOIMINNAN KEHITYS. EHDOTUS MÄÄRITELMÄKSI.		
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.		
Työn ohjaaja(t) Jurvelin, Jouni Alakangas, Juhani		
Toimeksiantaja(t) Rautiainen, Kaisa, Devos Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia ehdotus määritelmäksi sille, mitä yritysten toiminnan kehittäminen oikeastaan on. Työn toimeksiantajana oli Development Outsourcing Devos Oy. Opinnäytetyön tutkimusstrategia pidettiin mahdollisimman monipuolisena, joten opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kahta erilaista haastattelutyyppiä eli teema- ja strukturoitua haastattelua, joista strukturoidun haastattelun tuloksia analysoitiin kvantitatiivisesti.</p> <p>Ehdotuksen laadintaa varten haastateltiin kahta asiantuntijaa sekä 31 kpl yritysten edustajaa Keski-Suomen alueelta. Lisäksi kirjallisuudesta haettiin tukea määritelmälle. Näiden pohjalta laadittiin määritelmä sille, mitä yritysten toiminnan kehitys.</p> <p>Toiminnan kehityksen merkitys on yrityksissä tärkeää, ja ehdotuksen laadinnan yksi tavoite oli luoda yhtenäinen terminologia käytettäväksi yritysmaailmaan. Pelkästään arkiajatteluun pohjautuva toiminnan kehittäminen ei ole riittävän perusteltua tai dokumentoitua toimintaa. Laadittu määritelmä pyrkii ottamaan mahdollisimman laajasti ja eri katsantokannoista kantaa siihen, miten yrityksissä toimintaa tulisi jatkossa kehittää.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Toiminnan kehitys, määritelmä, laadinta, teemahaastattelu, strukturoitu haastattelu		
Muut tiedot		





Author(s) Kankainen, Riikka	Type of publication Master's Thesis	Date 27052014
	Pages 50 + 10	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title CREATING THE DEFINITION PROPOSAL FOR TERM OPERATIONAL DEVELOPMENT		
Degree Programme Professional Master Degree Programme in Technological Competence Management		
Tutor(s) Jurvelin, Jouni, Senior Lecturer Alakangas, Juhani, Senior Lecturer		
Assigned by Rautiainen, Kaisa, Devos Oy		
<p>Abstract</p> <p>The target of this Master's thesis was to formulate the proposal for the definition for operational development in the business world. Master's thesis was produced for Development Outsourcing Devos Ltd.</p> <p>As the research strategy of the study was as versatile as possible the research method used was both qualitative and quantitative. Two interview methods were used for data collection, structured and theme interviews. The results of structured interviews were analyzed quantitatively.</p> <p>To formulate the definition proposal for operational development, two specialists and 31 representatives of companies in the Central Finland area were interviewed. Literary sources on the subject were used to support the definition.</p> <p>Based the specialist and enterprise interviews and together with the literature was the proposal created.</p> <p>Operational development is significant for companies, and one objective of creating the definition proposal was to create a uniform terminology for company use. Developing operation based solely on common sense is not sufficiently justified or documented.</p> <p>The definition formulated seeks to comment as extensively as possible and from various points of view on how operation should be developed in companies in the future.</p>		
Keyword Operational development, creating proposal, theme interview, structured interview		
Miscellaneous		

Sisällysluettelo

1. Johdanto	4
1.1 Opinnäytetyön tehtävä ja tavoite	5
1.2 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät	6
1.2.1 Taustaa haastatteluille	7
1.2.2 Teemahaastattelu	8
1.2.3 Strukturoitu haastattelu	10
1.3 Opinnäytetyön rajausta	10
1.4 Opinnäytetyön toimeksiantajan esittely	11
2. Mitä toiminnan kehitys yrityksissä on?	12
2.1 Yrityksen toiminnan lähtökohdat	14
2.2. Hiljainen tieto yrityksen voimavarana	15
2.3 Kehittämistyö yrityksissä	17
3. Opinnäytetyön tutkimuksen toteuttaminen	20
3.1 Tekemisen vaiheet	20
3.2 Haastattelut yritykset	21
4. Tutkimuksen tulokset	24
4.1 Miten yrityksissä kehitetään toimintatapoja ja toimintaa	25
4.2. Onko yrityksissä määritelmää toiminnan kehittämiseksi?	27
4.3 Toiminnankehityksen organisointi	30
4.4 Mitä hyötyjä tai tuloksia toiminnan kehityksellä on saatu?	32
4.5 Miten saatu hyöty tai tulos on mitattu ja miten sitä seurataan?	34
4.6 Miten mitataan toiminnan kehitykseen käytettävää panosta	35
4.7 Millaisia ongelmia toiminnan kehityksessä tai muutostilanteissa on ollut?	36
4.8 Mikä yrityksissä aiheuttaa toiminnan kehityksen tarpeen	39
4.9 Yksi toive, mikä helpottaisi arkea	41
4.10 Erillinen teemahaastattelujen lyhyt yhteenveto	42
5. Yritysten toiminnan kehittämisen määritelmä	44
6. Pohdinta ja johtopäätökset	48
Lähteet	1
Liitteet	3
Liite 1. Yrityslista	3
Liite 2. Strukturoitu haastattelulomake	4
Liite 3. Toimialaluokitus	9

Kuviot

Kuvio 1: Toiminnan kehityksen toimenpiteiden ajoittaminen	12
Kuvio 2: Tutkimuksellisen kehittämistyön luonne (Ojasalo ym. 2009, 18)	18
Kuvio 3: Haastatteluyritysten liikevaihtoluokat (milj. EUR)	22
Kuvio 4: Haastatteluyritysten henkilöstömäärä	23
Kuvio 5: Avoimet vastaukset: mitä yrityksissä kuuluu toiminnan kehitykseen?	25
Kuvio 6: Strukturoidut vastaukset: mitä yrityksissä kuuluu toiminnan kehitykseen?	26

Kuvio 7. Strukturoidut vastaukset: onko yritäksessänne määritelmää toiminnan kehittämiseksi?	28
Kuvio 8: Avoimet vastaukset: määritelmät toiminnan kehittämiseksi.....	29
Kuvio 9: Strukturoidut vastaukset: miten toiminnan kehitys on yrityksissä organisoitu?	31
Kuvio 10: Avoimet vastaukset: Toiminnan kehityksellä saatuja hyötyjä	32
Kuvio 11: Strukturoidut vastaukset: Toiminnan kehityksellä saatuja hyötyjä/tuloksia	33
Kuvio 12. Strukturoidut vastaukset: Toiminnankehityksellä saatujen tulosten mittaaminen	34
Kuvio 13. Strukturoidut vastaukset: toiminnankehitykseen käytettävän panostuksen mittaamistapa	36
Kuvio 14: Avoimet kysymykset: Toiminnan kehitykseen ja muutostilanteisiin liittyviä ongelmia yrityksissä	37
Kuvio 15: Strukturoidut vastaukset: Toiminnan kehittämiseen liittyviä ongelmia yrityksissä.....	39
Kuvio 16: Strukturoidut vastaukset: Toiminnan kehityksen tarpeen aiheuttavia tekijöitä.....	40
Kuvio 17: Avoimet vastaukset: Haastateltujen toiveita arkea helpottamaan.....	41
Kuvio 18: Teemahaastattelun asiantuntijakommentit ja yrityshaastatteluiden yhteenveto.....	47

1. Johdanto

Yritykset joutuvat tekemään monenlaisia ponnistuksia pysyäkseen kilpailukykyisinä. Ponnistukset käynnistyvät usein erilaisista yrityksen ulkopuolelta tai sisältä tulevista impulsseista. Miten yritys saa kilpailuetua ja mitä toimenpiteitä menestyneet, kasvaneet tai kehittyneet yritykset ovat tehneet? Tehdäänkö yrityksissä samanlaisia ponnistuksia toimialasta riippumatta? Näihin kysymyksiin haetaan tässä opinnäytetyössä vastauksia. Keskeisenä pyrkimyksenä on laatia ehdotus määritelmäksi, mitä toiminnan kehitys oikeastaan on?

Tomi Heimosen väitöskirjassa tutkitaan innovatiivisia, merkittävästi kasvaneita ja hyvin menestyneitä pk-yrityksiä. Väitöskirjasta herää kysymys, minkälaisia yhteyksiä tuottavuuden ja kasvun välillä on? Voidaanko olettaa, että toiminnan kehitykseen panostaminen on yhteinen piirre PK-yrityksillä, jotka ovat innovatiivisia, kasvavia ja menestyneitä?

Suuryritykset koetaan monesti kaikkein suurimpina työllistäjinä, vaikka niiden osuus on Tilastokeskuksen (2013) mukaan vain 0,2 % kaikista suomalaisista yrityksistä. Viimeaikoina suuryritysten henkilöstön vähennyksiä koskeva uutisointi on ollut enemmän sääntö kuin poikkeus uutisvirrassa. Esimerkiksi Taloussanomissa (13.3.2014) uutisoitiin Itellan yt-neuvotteluiden päättyneen ja irtisanomisten koskeneen 495 vakituisessa työsuhteessa olevaa henkilöä. Alkuperäinen vähennystarve oli 800 henkilöä. Samoin Taloussanomien mukaan (27.3.2014) Finnair uhkasi irtisanoa joka kolmannen lentoemännän. Tätäkö Suomen talous on tulevaisuudessa?

Tilastokeskuksen (2013) yritysrekisterin mukaan Suomessa toimi 322 183 yritystä vuonna 2012. Näissä oli henkilöstöä yrittäjinä ja palkansaajina yhteensä 1 471 000 henkilöä ja liikevaihtoa niille kertyi yhteensä 390,2 miljardia euroa. Pieniä ja keskisuuria, alle 250 henkilöä työllistäviä, yrityksiä oli 99,8 % kaikista yrityksistä. Niiden henkilöstö oli 64 % kaikkien yritysten henkilöstöstä ja liikevaihto 53 % kokonaisliikevaihdosta.

Pienten ja keskisuurten yritysten osuus on siis merkittävä yrityksiä kokonaismäärästä, kun suuryritysten osuus on vain 0,2 % kaikista yrityksistä. Siksi katse sekä työllistäjinä että talouskasvun mahdollistajina on kohdistettu erityisesti pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Taloussanomien mukaan (23.4.2012) suuret yritykset ovat vähentäneet ainakin kotimaista henkilöstöä koko viime vuosikymmenen, kun taas pk-yritykset ovat kasvattaneet henkilöstöään 77 000:lla työntekijällä vuosina 2001 – 2010. Myös jatkossa pk-yritykset aikovat pitää väkensä ja palkata jopa lisää. Mitä toimenpiteitä näissä yrityksissä sitten tulisi tehdä, että kasvu ja työllistäminen on mahdollista?

Teknologiateollisuuden yrittäjyysvaliokunnan yrittäjyysohjelma vuosille 2014-2015 on kannanotto Suomen teollisuuden toimintaedellytysten ja kilpailukyvyn parantamiseksi erityisesti pienten ja keskisuurten yrittäjien näkökulmasta. Sen mukaan (Teknologiateollisuus, 2):

”Pk-yrityksillä on keskeinen rooli työllistäjinä, investoijina ja kasvun moottoreina. Suomi tarvitsee nykyisiä yrityksiään, mutta myös paljon uusia yrittäjiä.”

Toimialojen luonteen muuttuminen on olennainen osa mahdollisuuksien kasvattamista. Kenen näkökyky on paras, ja kuka uskaltaa ja osaa, jopa intuitiolla, tehdä strategisia siirtoja uudenlaisen tulevaisuuden luomiseksi? Pysyäkseen kilpailukykyisinä, on yritysten kehitettävä toimintaansa jatkuvasti. Se on ehto (Hamel & Prahalad 2006, 12.)

1.1 Opinnäytetyön tehtävä ja tavoite

Tämän opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli laatia ehdotus määritelmäksi sille, mitä toiminnan kehittämällä yrityksissä oikein tarkoitetaan. Opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi kerättiin haastatteluin tietoa yritysten käytännön toiminnan kehittämisen osa-alueista sekä sen menetelmistä ja siitä kuinka sitä tehdään ja millaisin resurssein ja kustannuksin.

Työssä etsittiin myös kirjallisuudesta konkreettista tietopohjaa toiminnan kehityksestä. Kirjallisuutta tai akateemisia lähteitä toiminnan kehittämiseksi löytyy irrallisina lähteinä esimerkiksi markkinoinnin kehittämisen tai toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton osa-alueilta. Mutta entä kokonaisvaltainen toiminnan kehitys, jossa otetaan yrityksen toiminnot monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti huomioon? Mitä sellainen toiminnan kehittämisen on? Lähteitä läpikäydessäni havaitsin nopeasti, ettei kokonaisvaltaista toiminnankehitystä ole käsitelty kirjallisuudessa juuri lainkaan. Myös tehdyt haastattelut paljastivat, että toiminnan kehityksen määritelmä on laaja ja monitahoinen.

1.2 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät

Tutkimusote eli tutkimusstrategia haluttiin pitää mahdollisimman monipuolisena. Käytetty tutkimusmenetelmä on yhdistelmä kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus mahdollistaa tutkittavan kohteen kokonaisvaltaisen tarkastelun. Laadullisen tarkastelun lähtökohtana on tiedonkeruumenetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161-164.)

Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödynnetään opinnäytetyössä strukturoidun haastattelun numeerisia arvoja käsiteltäessä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset pyritään esittämään arkipäiväiset kokemukset ylittävänä teoriana (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 141.)

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluja, joita toteutettiin teemahaastatteluna ja strukturoituna lomakehaastatteluna. Haastattelut valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska ne arvioitiin toiminnan kehityksen määritelmän laadinnan parhaaksi tiedonkeruumenetelmäksi. Pelkkä lomakkeella tehtävä kysely arvioitiin saavutettavalta vastausprosenttiltaan heikoksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on yleensäkin päämenetelmä (Hirsjärvi ym. 2013, 205).

Strukturoitujen haastattelujen kohdeyrityksiksi valittiin Keski-Suomen alueella vaikuttavia, omalla alallaan menestyneitä ja/tai kasvavia yrityksiä (Liite 1), joille alustava pyyntö haastatteluun lähetettiin sähköpostitse ja varsinainen haastattelukutsu tehtiin soittamalla yritykseen. Erillisiin teemahaastatteluihin valittiin kaksi oman alansa asiantuntijaa, jotka tuntevat yrityskenttää laajasti. Haastattelutavat henkilöt olivat FT Tomi Heimonen ja Jouko Laitinen. Tomi Heimonen on kehityspäällikkö Aalto Yliopiston Kauppakorkeakoulussa. Hän on tehnyt tohtori-väitöskirjan aiheesta Innovatiiviset, korkean kasvun ja korkean menestyksen pk-yritykset. Jouko Laitinen on Keski-Suomen alueella vaikuttavan Tuhansien Järvi-en Uusyrityskeskus ry:n toimitusjohtaja.

Yrityshaastattelujen laajuus huomioiden niiden toteutusta varten perustettiin tutkimusryhmä, jonka tavoitteena oli kerätä tietoa yritysten käytännön toiminnan kehittämisen osa-alueista sekä kehittämisen menetelmistä (kuinka sitä toteutetaan), resursseista ja kustannuksista.

1.2.1 Taustaa haastatteluille

Haastattelussa ihmiselle annetaan subjektiivinen mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä käsiteltävään asiaan, tässä tapauksessa omakohtainen näkemys toiminnan kehittämiseen yrityksessä. Usein tärkeimmät toiminnan kehityksen kohteet tuodaan ensimmäisenä esille. Toisaalta tiedetään, että tutkittava aihe tuottaa monipuolisia vastauksia ja toisaalta apukysymykset nostavat mahdollisesti tilanteessa unohtuneita asioita esiin. Haastattelussa saatuja vastauksia on mahdollisuus selventää lisäkysymyksin, perusteluin tai esimerkein ja näin voidaan syventää saatua haastattelutulosta.

Haastattelun etuna on, että haastatelluiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä hyvin mukaan tutkimukseen. Lisäksi voidaan olettaa, että haastateltavat tavoittaa helposti myöhemminkin, mikäli on tarve täydentää aineistoa tai tehdä seurantatutkimusta.

Haastattelut voivat viedä haastattelijalta sekä haastateltavalta huomattavastikin aikaa – tämä koetaan usein haastattelun ongelmana. Haastattelu vaatii lisäksi haastattelijalta perehtymistä ja huolellista suunnittelua. Haastattelutilanne sisältää myös virhemahdollisuuksia, jos haastateltava kokee tilanteen uhkaavana tai pelottavana tai mikäli hän ei halua kertoa luottamuksellisia asioita, esimerkiksi liikesalaisuuksia, tuloja tai muita varoja, haastateltavalle.

Haastattelun luotettavuutta voi heikentää haastateltavan mahdollisesti antamat ”sosiaalisesti suotavat vastaukset” esimerkiksi hyvän kansalaisen roolissa. Haastattelukonteksti saattaa myös olla sellainen, että haastateltava puhuu tilanteessa eritavalla kuin normaalisti. Täten tuloksia ja vastauksia tulkittaessa yleistämiseen tulee suhtautua kriittisesti. Haastattelu eroaa keskustelusta siinä, että sillä on luotettavuuden ja pätevyyden tavoite johon pyritään systemaattisesti tietoa keräämällä.

1.2.2 Teemahaastattelu

Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelua käytettiin menetelmänä asiantuntijoita haastateltaessa. Teemahaastattelun tuloksena saadaan runsas aineisto, joka on elämänläheistä, tehden analyysivaiheen mielenkiintoiseksi ja haastavaksi, ja samalla työlääksi (Hirsjärvi & Hurme 1991, 108.)

Teemahaastattelun kulku lähtee haastattelun sisällön suunnittelusta ja teema-alueiden sekä kysymysten päätyyppien määrittelystä. Sekä haastattelijoiden että haastattavien huolellinen ja edustava valinta on tärkeää, ja heidän motivaatio kohteeseen on oltava merkittävä. Haastattelijalla tulee olla riittävä tieto haastateltavasta asiasta, ja tiedonhankinta ennen haastattelua on tärkeää aiheeseen perehtymisen takia. Tarvittaessa voidaan tehdä esihaastattelu, mutta tässä opinnäytetyössä sitä ei koettu tarpeelliseksi. Haastattelukutsujen lähettäminen ja haastatteluajankohdan sopiminen kuuluvat myös oleellisesti teemahaastattelun järjestelyihin (Hirsjärvi & Hurme 1991, 40-62.)

Tämän opinnäytetyön teemahaastatteluun valmistautuminen ja suunnittelu on ensiarvoisen tärkeää. Suunnitteluvaiheessa hahmotetaan tutkimustulosten päälinjat ja keskeiset ratkaisut (Hirsjärvi ym., 1991, 39).

Teemahaastattelussa teemoja oli kolme ja ne lähetettiin haastateltaville ennakoon, jotta he pystyvät orientoitumaan haastatteluun haluamallaan tavalla. Kysymyksiä ei ole aseteltu tarkkaan eikä sanamuodot olleet haastateltaville etukäteen tiedossa. Teemahaastattelu siis rakentuu eri teemojen ympärille. Kun haastattelukysymykset eivät ole tarkkaan rajattu, niin haastateltavalle pystyy tekemään tarkentavia lisäkysymyksiä (Hirsjärvi ym. 2013, 208).

Opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa yhdessä miettimällä päädyttiin yhteensä kahteen haastateltavaan. Toinen oli mm. mielenkiintoisen lehtihaastattelun tohtoriväitöskirjastaan antanut henkilö sekä toinen Keski-Suomen alueella yrityksiä eteenpäin luotsaavan Uusyrityskeskuksen toimitusjohtaja.

Teemaluettelolla varmistettiin haastattelun aikainen keskustelun kohdistuminen oikeisiin ja ongelmien kannalta keskeisiin asioihin. Hirsjärven ja Hurmeen (1991, 84) mukaan haastattelu onkin vuorovaikutustilanne, jonka haastattelija on laittanut alulle, saadakseen tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa. Haastatteluaineisto nauhoitettiin ja litteroitiin heti haastattelun jälkeen. Saadun aineiston analysointimenetelmäksi valittiin ns. impressionistinen käsittely. Hirsjärvi ja Hurme toteavat (1991,125), että jos tapauksia on vain muutama, tässä tapauksessa haastatteluja, on järkevämpi käsitellä aineisto tapauskohtaisesti ja ilman suuritöisiä tilasto-operaatioita. Etuna tässä on haastateltavan äänen kuuluviin saaminen. Haittana impressionistisessa käsittelyssä on, että jos haastattelut vain puretaan tekstiksi, se ei vie teorian kehittelyä eteenpäin.

Teemahaastattelun tuloksena syntyvä tieto on parhaimmillaan haastateltavien todellisia ajatuksia ja kokemuksia välittävää tietoa. Näin todellisuuden moni-ilmeisyys välittyy lukijalle (Hirsjärvi & Hurme 1991, 128.)

1.2.3 Strukturoitu haastattelu

Lomakepohjaista strukturoitua haastattelua toteutetaan lomaketta apuna käyttäen. Lomakkeessa kysymysten ja väitteiden muoto ja esitysjärjestys on täysin määrätty. Kysymysten pääpiirteet on mietitty ennakoon. Haastattelu on helppo toteuttaa, kun kysymykset on saatu laadittua ja järjestettyä. Strukturoitu haastattelu voidaan aloittaa avoimella kysymyksellä ja sen jälkeen jatketaan asteikkoihin perustuvilla kysymystyypeillä, joissa esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee omaa näkemystään voimakkaimmin koskevan vaihtoehdon. Strukturoidun haastattelun etu on se, että tieto kirjataan haastattelutilanteessa numeerisessa muodossa. Näin tulosten analysointi on nopeaa, heti viimeisen kirjatun haastattelun jälkeen tieto on käytettävissä (Hirsjärvi ym. 2013, 208.)

1.3 Opinnäytetyön rajaus

Yritysten toiminnan kehittämisestä menetelmiä löytyy kirjallisuudesta runsaasti, mutta yhtä selkeää aineistoa ei samojen kansien sisälle ole koottu. Tälle opinnäytetyölle ja sen tuloksille perustettiin omat nettisivut

www.toiminnankehitys.com, jonne opinnäytetyön tulokset ja mahdolliset jatkotutkimukset kerätään. Opinnäytetyössä ei käydä läpi esimerkiksi markkinoinnin kehittämistä koskevaa kirjallisuutta, vaan pyritään toiminnan kehityksen määrittelyn kokonaisuuteen.

Rajauksena tässä opinnäytetyössä ei käydä läpi esimerkiksi markkinoinnin kehittämistä koskevaa kirjallisuutta, vaan pyritään toiminnan kehityksen määrittelyn kokonaisuuteen. Lisäksi opinnäytetyö rajataan koskemaan erityisesti yritysten toiminnan kehityksen määrittelyn laadintaa. Määrittelyn testaaminen käytännössä yrityksissä olisi varmasti hyödyllistä ja täydentävää, mutta se rajataan pois tästä opinnäytetyöstä. Toiminnan kehityksen budjetointi rajataan myös analysoinnin osalta pois ja sen suoria yhteyksiä toiminnan kehitykseen ei tässä tutkimuksessa siis selvitetä.

Kuten jo aiemmin mainittu, opinnäytetyössä laadittu ehdotus määrittelmäksi perustuu siis 1) aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, 2) asiantuntijahaastatteluihin

sekä 3) yritysten omiin näkemyksiin asiasta. Strukturoidun tutkimuksen haastattelukutsuja lähetettiin yhteensä 108 kappaleeseen Keski-Suomen alueella vaikuttavaan yritykseen. Niistä haastatteluihin saatiin mukaan yhteensä 31 kappaletta (29 %). Asiantuntijahaastatteluita tehtiin yhteensä 2 kappaletta.

1.4 Opinnäytetyön toimeksiantajan esittely

Development Outsourcing Devos Oy on Jyväskylässä vuonna 2013 perustettu yritys, tarjoten operatiivisen toiminnan kehityspalveluja yritykselle. Yritys työllistää kaksi henkilöä.

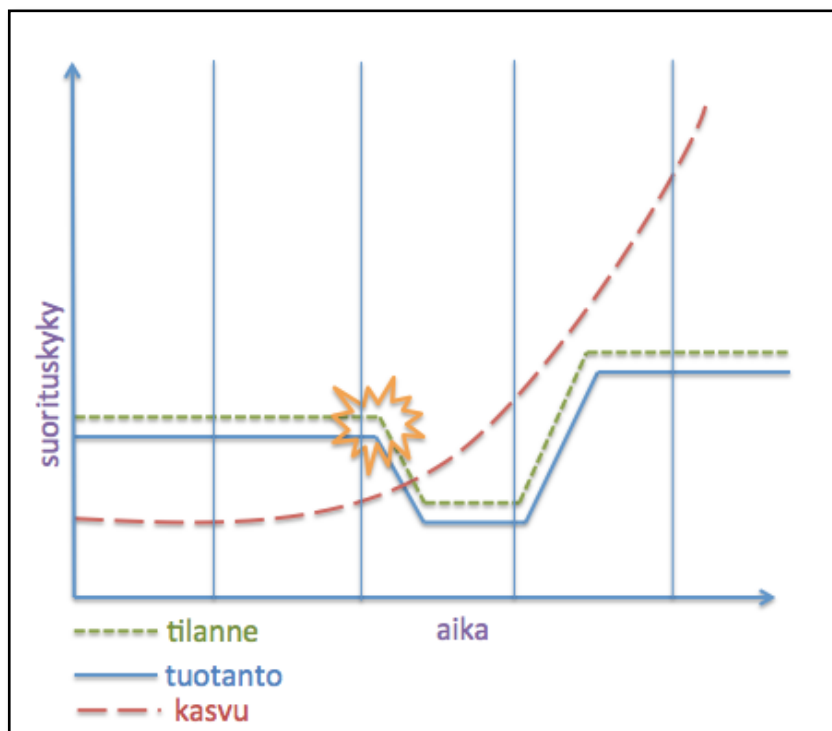
Devos Oy tekee yritysten toiminnan kehittämistä, kehitysprojektien läpivientiä ja niiden kokonaisvaltaista toteuttamista. Kehitysprojekti yrityksessä on tarkoitus viedä läpi sen olemassa olevilla resursseilla.

2. Mitä toiminnan kehitys yrityksissä on?

Opinnäytetyön osalta toiminnankehitys koettiin toimeksiantajan, haastateltavien ja omalta taholtani hyvin mielenkiintoiseksi, mutta myös haastavaksi aiheeksi. Aiheen laajuus ja rajaaminen tarkasti oli hyvin haasteellista.

Toiminnan kehitys toimenpiteiden oikean ajoituksen merkitys näkyy kuviossa 1 keltaisella. Toimintaa tulee kehittää silloin, kun suorituskyky on vielä hyvällä tasolla. Toisaalta, jos ongelmia on näköpiirissä tai ollaan jopa ”notkahdettu”, on silti tärkeää asettaa toiminnan kehitykselle aikaa ja resursseja.

Toiminnan kehittämällä arvioitu kasvu näkyy tavoitetilana, jota kohti ollaan menossa. Tavoitetila voi olla esimerkiksi tulojen kasvattaminen, tai menojen pienentäminen ja sitä kautta voiton maksimointi.



Kuvio 1: Toiminnan kehityksen toimenpiteiden ajoittaminen

Toiminnan kehitys on äärimmäisen tärkeää kilpailuedun saavuttamiseksi, säilyttämiseksi ja ylläpitämiseksi. Kilpailuetu, oli se sitten keksintö, idea tai väline, kestää kuitenkin vain tietynaikaa (Toivonen & Asikainen 2004, 42.) Joskus esi-

merkiksi höyrykone tai sähkö antoivat tällaista etua. Nykyaikana etuja luovat esimerkiksi toimiva laadun parantaminen, tietotekniikka tai ERP-järjestelmä. Siinä vaiheessa, kun etu on levinnyt riittävän laajaan käyttöön, siitä tulee kulu-tushyödyke. Se on kaikkien saatavilla, osana tavallista arkea. Tuudittautuminen hyvään menestykseen on vaarallista, ja aina tulisi olla askel tai kaksi edellä tule-via tapahtumia. Toiminnan jatkuva kehitys on ehdoton edellytys yrityksissä tällä hetkellä. Mutta kun mietitään, mitä kaikkea toiminnan kehitys pitää sisällään tul-laan siihen pisteeseen, että sille tarvitsee olla määritelmä. Näin yrityskulttuuri yhtenäistyy ja puhutaan samoista asioista samoilla nimillä.

Jokainen yrityksessä työskennellyt on varmasti nähnyt suuren joukon erilaisia kehittämistoimenpiteitä, joita viedään läpi joko erillisinä kehitysprojekteina tai kehitetään jotakin oman toimen ohessa. Erilaiset projektit ovat toiminnan kehi-tyksen menetelmiä viedä läpi muutoksia tai kehitystehtäviä yrityksissä. Saattaa olla, että projektille on varattu henkilön viikkotuntimäärästä osuus tai huo-noimassa tapauksessa toimintaa kehitetään oman työn ohessa, kun resursseja on vapaana.

Esimerkiksi asiakastyytyväisyysmittaukset ovat keino saada selville asiakasmie-lipiteitä, kommentteja ja kehityskohteita vaikkapa yrityksen tuotteesta tai toi-minnasta. Sisäistä toiminnan nykytilaa selvitetään esimerkiksi työtyytyväisyys-kyselyillä. Vaikka niihin vastaaminen tapahtuu pääasiassa nimettömänä, koetaan, ettei rehellistä mielipidettä välttämättä haluta tuoda julki tai vaikutusmahdolli-suudet sitä kautta ovat pienet. Asiakas- tai työtyytyväisyysmittauksilla luodaan siis pohja toiminnan kehittämiseksi, mutta itsessään ne eivät ole toiminnan kehi-tämisen työkaluja vaan ainoastaan mittauksia joiden pohjalta selvitetään yrityk-sen nykytilaa. Niiden avulla voidaan tunnistaa muutostarpeita yrityksessä oli ne sitten ulkoisia tai sisäisiä alkuperältään (Mattila, 2007). Muutostarpeiden tunnis-tamisen jälkeen voidaan lähteä kehittämään yrityksen toimintaa.

Ojasalo ym. (2009, 20-21) toteaa, että parhaimmillaan kehitystyössä pystytään luomaan uudenlaista käytännön teoriaa eli dokumentoimaan ja mallintamaan työelämän käytäntöjä. Yrityksissä innovaatiot voivat olla muutakin, kuin tuottee-seen tai palveluun liittyviä. Esimerkiksi teollisuuden muutos fyysisiä tuotteita

tuottavista yrityksistä palveluntarjoajaksi on yksi innovaatiomuoto kuvaa Heimosen väitöskirjassaan (2013). Innovatiivisuus voi olla yrityksessä Heimosen tutkimuksen mukaan riippumattomuutta muista, perhearvoja tai arvostusta nostavaa tai yhteisöllisyyttä tuovaa. Toisaalta innovatiivisuus tuhoaa olemassa olevaa ja synnyttää luovan tuhon dynamiikkaa.

Heimonen toteaa (2013):

"Nyt on meneillään eräänlainen innovaatioparadoksi. Rahoitetaan innovaatioita, mutta ei sitä, miten ne viedään yhteiskuntaan. Mielestäni nyt tarvittaisiin erilaisia toimintamalleja, prosesseja, johtamistapoja ja yhteisöllisyyttä, joiden kautta syntyy uusia palvelumalleja yhdessä uusien fyysisten tuotteiden kanssa."

Erilaiset yrityksen sisällä tapahtuvat innovaatiot, jotka vievät yrityksen toimintaa ja kehitystä eteenpäin, saattavat olla se menestyksen avaintekijä kilpailukyvyyn ylläpitämisessä tai markkinaosuuden kasvun parantamisessa.

2.1 Yrityksen toiminnan lähtökohdat

Lähtökohta yrityksen toiminnalle on menestyminen kilpailussa, voiton tekeminen ja sitä kautta kannattava liiketoiminta. Yrityksen toimintaa ohjaa lainsäädäntö. Tässä opinnäytetyössä haastatelluista yrityksistä suurin osa oli osakeyhtiöitä. Osakeyhtiölaki (L 21.7.2006/624) määrittää yritysten toimintaa seuraavasti: *"Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin."* Tuottaakseen voittoa osakkeen omistajille, tulee yrityksen toiminnan olla kannattavaa sekä asiakasarvoa tuovaa.

Yhtiön hallituksen ja johdon velvollisuus on toimia yhtiön parhaan edun mukaisesti. Minkälaisilla menetelmillä parasta etua osakkeenomistajille saadaan aikaiseksi? Tämä on toiminnan kehittämisen yksi lähtökohta.

2.2. Hiljainen tieto yrityksen voimavarana

Paljon puhutaan siitä, että yrityksissä on huomattava määrä hiljaista, äänetöntä tai piilevää tietoa. Miten ja missä tieto siis on? Onko menestyneissä yrityksissä jotain erityislaatuista tietoa ja osaamista, mikä tekee niistä ylivertaisia kilpikumppaneihinsa nähden?

Asikainen ja Toivonen (2004, 12) käsittelee hiljaista tietoa automatisoituneena ja ei-tietoisena asiana: mitä paremmin ihminen jonkun asian osaa, sitä suurempi osa taidosta on hiljaisessa tiedossa. Suurin osa huipputaidoista on juuri tällaista hiljaista tietoa (tacit knowledge).

Työelämässä työtaitoista opitaan 80 % työtä tekemällä, ja osaamisesta vain 20 % tulee työn ulkopuolelta, esimerkiksi koulutuksesta. Jos edes osa tuosta 80 % :n osaamisesta saataisiin yrityksen tehokkaaseen käyttöön, organisaation oppiminen ja kehittyminen nopeutuisi huomattavasti. Esimerkiksi hyvä asiakaspalvelija saa palvelutilanteen sujumaan, mutta ei välttämättä osaa kertoa, miten siinä onnistuu niin erilaisten ihmisten kanssa. Henkilö ei myöskään osaa siirtää tietoa kollegalleen. Tämä on hiljaista tietoa jota sen omaaja ei näe tai tunnista (Asikainen ja Toivonen 2004, 12).

Uusien työntekijöiden perehdyttäminen on usein vanhempien kollegoiden vastuulla, ajatuksena, että työstä opittuja taitoja pystyttäisiin mahdollisimman paljon siirtämään eteenpäin. Ideaalimaailmassa kaikki tieto siirtyy vanhemmalta nuoremmalle. Käytännössä kuitenkin inhimillinen oppiminen on hidasta ja kaiken tiedon siirtyminen ei ole mahdollista. Filosofi Michael Polanyi sanookin: "We know more than we can tell" (Asikainen ja Toivonen 2004, 13).

Kun yrityksissä kehitetään toimintaa esimerkiksi uuden innovaation tai välineen avulla saadaan strateginen etu kilpailijoihin, mutta vain vähäksi aikaa. Kun kilpailijat pääsevät kiinni uuteen ideaan, muuttuu se kulutushyödykkeeksi. Harvard Business Review'n päätoimittajan Nicholas Carr'n mukaan tietotekniikka ei enää tarjoa yrityksille kilpailuetua, ja jätti-investoinnit uusiin suuriin (ja kalliisiin) tie-

totekniikkajärjestelmiin on hukkaan heitettyä rahaa. Haaste on saada järjestelmät toimimaan paremmin (Asikainen ja Toivonen 2004, 42).

Mikä siis onkaan keskeisin strateginen kilpailuetu yrityksessä? Yhä useammin tärkeintä yrityksille on tieto ja osaaminen. Ja näiden taustalla on ihmisen oppiminen. Tekemisen sijaan tiedon tuottaminen eli oppiminen, ongelmanratkaisu, luovuus ja innovaatio, on yrityksessä tärkeää.

Edellä jo mainittiin, että suuri osa yksittäisten ihmisten tiedosta, kokemuksesta ja osaamisesta on ns. ”hiljaisessa tiedossa”. Matti Salmenperä on kirjoittanut, että työkalua ei voida ottaa hyllystä käyttöön ilman paneutumista ja sitoutumista asiaan. Myöskään hyvät käytännöt ja tietämys eivät ole ilman muuta siirrettävissä työpaikasta toiseen. Menestyksen ydin onkin usein syvemmällä, omakohtaisessa kokemuksen myötä syntyneessä oppimisessa. Ja tämä tieto on sellaista, ettei sitä läheskään aina voida pukea sanoiksi tai selityksiksi (Asikainen ja Toivonen 2004, 43).

Tuomo Alasoini on kirjoittanut, että yleispäteviä kyvykkyyden menestystekijöitä tuskin löytyy. Ainakaan ne eivät ole valmiina paketteina työpaikoille myytävät yksittäiset temput. Tutkimukset ovat osoittaneet, että suorituskykyisille työpaikoille on ominaista uudenlaisten työhön, organisaatioon ja henkilöstöresurssien käyttöön liittyvien käytäntöjen monipuolinen ja systemaattinen hyödyntäminen (Asikainen ja Toivonen 2004, 43).

Omaavatko menestyneet yritysjohtajat sellaista hiljaista tietoa, joka olisi myös yritysten toiminnan kehityksessä hyödynnettävissä? Jos osa menestyspotentiaalista saadaan tiedostettua, auttaa se myös muita yrityksiä menestymään. Tässä opinnäytetyössä yritysten toiminnan kehittämisen käsitettä määritettäessä hiljaista tietoa pyritään saamaan esiin haastatteleamalla erityyppisiä yrityksiä ja asiantuntijoita. Yhtenäistämällä ja analysoimalla nämä kokemukset muodostetaan määritelmä toiminnan kehittämiseksi.

2.3 Kehittämistyö yrityksissä

Toiminnan kehitys kuuluu yrityksissä yhä useammin jollain tapaa jokaisen työntekijän toimenkuvaan ja tehtäviin. Kehittämistyöllä pyritään mm. luomaan uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita tai palveluita yrityksessä. Nopeat toimintaympäristömuutokset ovat tuoneet mukanaan uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia yrityksille. Innovatiivisuus on noussut merkittäväksi kilpailutekijäksi ja yrityksiltä vaaditaan ketteryyttä sekä jatkuvaa uudistumiskykyä (Ojasalo ym. 2009, 11- 13).

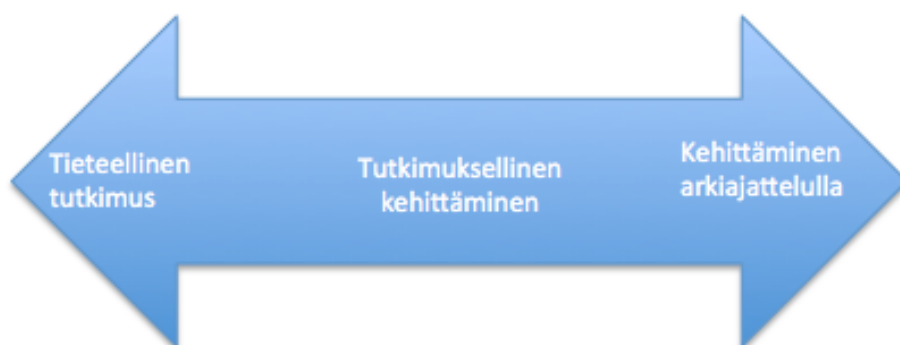
Miksi yritykset tarvitsevat jatkuvaa kehitystyötä? Ojasalo ym. (2009, 12) listaa seuraavia tekijöitä:

- Kannattavuuden tai kasvun merkitys
- Uudet tuotteet tai palvelut
- Toimiva organisaatorakenne tai organisaatioiden ongelmien ratkaisu
- Asiakkaiden toiveiden muutokset
- Tulevaisuuden ennakoimiseen
- Toiminnan ja prosessien kehittäminen
- Uudet kohdemarkkinat.

Kehittämistyön merkitys on myös muuttunut, yritysten on pysyttävä mukana nopealla syklillä muuttuvassa maailmassa. Parhaiten menestyvät ne, jotka toimivat kehityksen moottoreina. Ongelmana nykyään on valtava tiedon määrä, sekä se kuinka poimitaan itselleen olennainen tieto. Muutoksiin vastaaminen ja ketteryys on toimintaedellytys yrityksille. Erilaiset innovaatiot, oli ne sitten teknisiä tai vaikka sosiaalisia innovaatioita liittyen tietoon tai osaamiseen, luovat ympärilleen vaurautta (Ojasalo ym. 2009, 13-14).

Tieteellinen tutkimus ja kehittäminen arkiajattelulla ovat kehittämistyön kaksi ääripäätä (kuvio 2). Arkiajattelu lähtee kehittäjän omista kritiikittömästä ja perustelemattomista päätelmistä, joille ei välttämättä ole tieteellistä perustaa tai systemaattisuutta. Arkiajattelulla pyritään löytämään ratkaisuja käytännön ongelmiin tai uudistamaan käytäntöjä. Arkiajattelun tiedonkeruu on sattumanvaraista koostuen käytännöstä tai teoriasta kerättyihin kokemuksiin. Päätökset

perustuvat omiin perustelemattomiin ideoihin (Ojasalo ym. 2009, 17).



Kuvio 2: Tutkimuksellisen kehittämistyön luonne (Ojasalo ym. 2009, 18)

Tieteellinen tutkimus noudattaa sille tyypillisiä perinteitä: olemassa oleva tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja niihin vastaaminen yleisesti hyväksytyjä menetelmiä käyttämällä. Tieteellisellä tutkimuksella pyritään luomaan uutta teoriaa. Teoreettinen viitekehys osoittaa mihin tieteelliseen keskusteluun tutkimuksella osallistutaan ja mihin tutkimus luo uutta tietoa tai teoriaa (Ojasalo ym. 2009, 18).

Organisaation kehitystarpeet tai muu toiminnan kehitys voi olla lähtökohtana tutkimukselliselle kehittämistyölle. Kehittämistyön tueksi kerätään käytännön teoriaa ja tietoa systemaattisesti ja kriittisesti. Etuna on aktiivinen vuorovaikutus eri sidosryhmien ja tahojen välillä. Dokumentointi on tärkeässä roolissa tutkimuksellisessa kehitystyössä, kirjoittaminen ja esittäminen eri vaiheissa eri kohderyhmille vievät kehitystyötä eteenpäin. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämisen ero on toiminnan päämäärissä eli halutaanko tuottaa uutta teoriaa vai saada aikaan myös käytännön parannuksia tai parempia ratkaisuja (Ojasalo ym. 2009, 19).

Tutkimuksellinen kehittämistyö luo pohjan aivan uudentlaiselle ammatilliselle tiedolle kun työ dokumentoidaan ja se on julkista. Esimerkiksi juuri hiljaisen tiedon dokumentoinnilla voidaan uudistaa työelämän ja yritysten osaamis- ja tietoperustaa, joka toimii perustana tuleville kehityshankkeille. Tutkimuksellisessa

kehittämistyössä substanssiosaamisen lisäksi osattavia ominaisuuksia ovat projektityö ja kehittäminen (Ojasalo ym. 2009, 19).

Vahvat vallitsevat asenteet tai uskomukset yrityksissä ovat usein toiminnan kehityksen esteinä. Uskotaan esimerkiksi, että asiakkaiden tarpeet tunnetaan tarpeeksi hyvin ja tärkeimmät asiakkaat pysyvät muuttumattomina. Nämä uskomukset ovat kuitenkin osoittautuneet vääriksi luuloiksi. Kun tämä havaitaan, toimiminen on usein jo liian myöhäistä. Oma kritiikitön näkemys ei monestikaan perustu tutkimuksellisuuteen eikä asioita pystytä tarkastelemaan puolueettomasti. Tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä järjestelmällisyytenä, analyttisyytenä ja kriittisyytenä. Teoriatietoa tulisi siirtää käytännön kehittämistyöhön (Ojasalo ym. 2009, 20-21).

3. Opinnäytetyön tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena ja kvalitatiivisena tutkimuksena hyödyntäen strukturoitua haastattelua sekä teemahaastattelua. Strukturoidun ”haastattelusarjan” aluksi esitettiin aina kysymys avoimena, jolloin vastauksissa korostui haastattelun henkilökohtainen näkemys ja asioiden tärkeysjärjestys omien kokemusten sekä osaamisen pohjalta. Avoimen kysymyksen jälkeen annettiin strukturoituja vastausvaihtoehtoja. Strukturoitu haastattelulomake on esitetty opinnäytetyön liitteenä 2.

Strukturoidun haastattelun tuloksia verrattiin tutkimuksen toisen osan, teemahaastattelun näkökulmiin sekä myös aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Näiden pohjalta, yhteistuloksena, laadittiin määritelmä käsitteelle ”yrityksen toiminnan kehittäminen”.

3.1 Tekemisen vaiheet

Keski-Suomen alueella vaikuttaville yritysjohtajille lähetettiin maaliskuussa 2014 sähköpostitse tiedoksianto meneillään olevasta opinnäytetyöstä. Sähköpostissa kerrottiin, että opinnäytetyötä varten tutkimusryhmä kerää tietoa yritysten käytännön toiminnan kehittämisen osa-alueista haastatteleamalla yritysten edustajia. Sähköpostin lähettämisen jälkeen tutkimusryhmä otti yhteyttä yritysten edustajiin puhelimitse. Haastattelut toteutetaan keväällä 2014 huhtikuun aikana, ja haastatteluaika oli sovittavissa klo 7-19 välille. Yksittäisen haastattelun kesto on noin tunti. Haastattelukutsussa mainittiin, että yrityksellä on mahdollisuus halutessaan pysyä anonyymina.

Teemahaastatteluihin valmistautuminen tapahtui Tomi Heimosen väitöskirjaan perehtymällä, ja siitä lisäkysymyksiä miettimällä. Ennen varsinaista haastattelua haastateltaville lähetettiin haastateltavat teemakysymykset.

Haastattelutilanteissa tiedonkeruu tapahtui digitaalisella nauhoituksella sekä suppeilla kirjallisilla muistiinpanoilla. Teemahaastattelujen kesto oli noin 1-3

tuntia ja ne toteutettiin 21.03.2014 ja 28.03.2014. Teemahaastattelut litteroitiin heti haastattelujen jälkeen. Haastateltavilta pyydettiin kirjallinen lupa haastattelumateriaalien käyttöön tässä opinnäytetyössä.

Varsinainen haastattelu toteutettiin teemojen ympärille ilman jäykkää kysymysrakennetta. Molemmilta haastateltavilta tiedusteltiin henkilökohtaista näkökulmaa yritysten toiminnan kehitykselle. Lisäksi Laitiselta kysyttiin sekä julkisen että yrityskentän näkemystä toiminnan kehittämistä. Heimoselta kysyttiin lisäkysymyksenä toiminnan kehityksen akateemista näkökulmaa ja avausta hypoteesiin: ”Toiminnan kehitykseen panostus on yhteinen piirre innovatiivisille, kasvaville ja menestyneille PK-yrityksille.”

Teemahaastattelun aineistoa kertyi 79 sivua litteroitua tekstiä, jonka luettiin moneen kertaan läpi ja alleviivataan asioita, jotka nousevat selkeästi esille teemoina. Jokaisen teeman alle kootaan asiat, joissa puhutaan kyseisistä teemoista. Haastatteluissa esiin nousseet teemat kerättiin excel-taulukkoon, josta vastaus-ten analysointimahdollisuudet ovat monipuoliset.

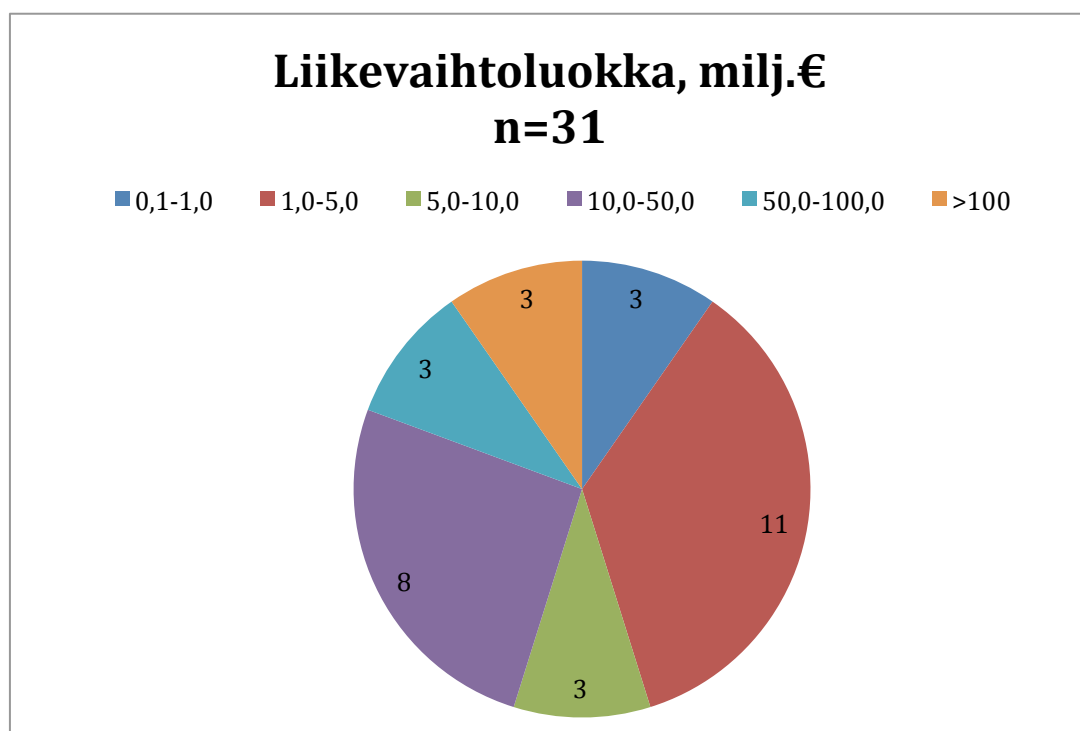
3.2 Haastatellut yritykset

Tilastokeskuksen 2008 laatiman toimialaluokittelun (liite 3) toimialat eivät soveltuneet useaan tutkimuskohdeyritykseen yritysten itsenä määrittelemänä. Haastattelutuloksia analysoidessa huomattiin lisäksi, että yritystensä itsenä määrittämänä osaan luokittelun mukaisista osa-alueista olisi tullut vain yhden yrityksen haastattelun tulokset. Yritysten anonymiteetin sekä tilastokeskuksen luokittelun soveltumattomuuden takia opinnäytetyössä päätettiin yhdistää tilastokeskuksen määrittämiä toimialaluokkia tuloksia analysoitaessa. Opinnäytetyössä tilastokeskuksen mukaiset toimialaluokitukset on yhdistetty viiteen toimialakategoriaan.

TAULUKKO 1. Opinnäytetyössä käytetyt toimialakategoriat ja haastateltujen yritysten jakauma niihin

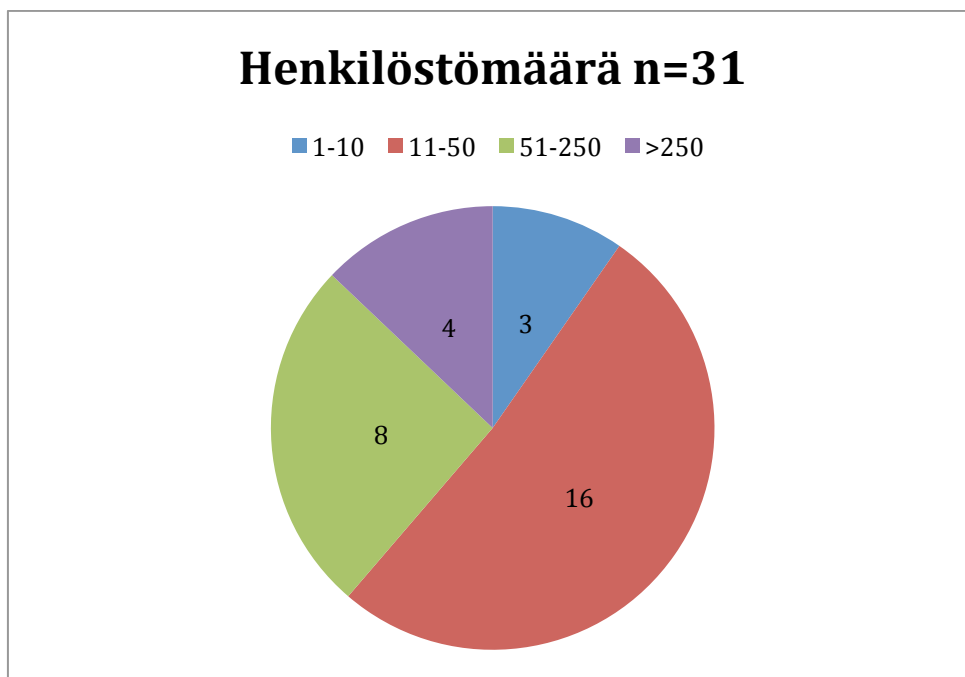
Toimialakategoria	Haastateltujen yritysten lukumäärä
teollisuus (pien- ja suurteollisuus)	14
palvelutoiminta	8
tukku- ja vähittäiskauppa	4
IT, informaatio ja viestintä	3
yhdyskuntapalvelut ja – toiminta (sis. vesi, lämpö, energia ja jätehuolto)	2

Liikevaihdoltaan (kuvio 3) kolmannes haastatelluista yrityksistä kuului liikevaihtoluokkaan 1-5 miljoonaa euroa. Neljännes kuului liikevaihtoluokkaan 10-50 miljoonaa euroa ja muihin liikevaihtoluokkiin kuului 3 haastateltua yritystä.



Kuvio 3: Haastatteluyritysten liikevaihtoluokat (milj. EUR)

EU-lainsäädännön (L 2003/361/EY) määrittelemän yrityskokoluokittelun mukaan pienet yritykset edustavat puolta haastatelluista yrityksistä, henkilöstömäärän ollessa 11-50 (kuvio 4). Neljänneksen muodostivat keskisuuret yritykset, joissa henkilöstömäärä on 51-250. Suuryrityksistä, joissa on yli 250 henkilöä töissä haastateltiin 4 yritystä, ja pieniä mikroyrityksiä, joissa henkilöstöä on 1-10 haastateltiin 3.



Kuvio 4: Haastatteluyritysten henkilöstömäärä

Yrityshaastattelun antaneista henkilöistä toimenkuvaltaan 16 ol toimitusjohtajia, 4 yrittäjiä ja loput eri toimenkuvan omaavia johtotason henkilöitä.

4. Tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli laatia ehdotus määritelmäksi käsitteelle ”yritysten toiminnan kehittäminen”. Asiantuntija- ja yrityshaastatteluiden pohjalta saatiin koottua kattavasti materiaalia siitä, mitä yrityksissä tällä hetkellä toiminnankehityksen koetaan olevan. Haastattelujen perusteella pystytään sanomaan, että yrityksissä tehdään monenlaisia erilaisia asioita. On strategia-ajattelua, laatujärjestelmiä, liiketoimintasuunnitelmia, henkilöstön kehittämistä, prosessien kehittämistä jne

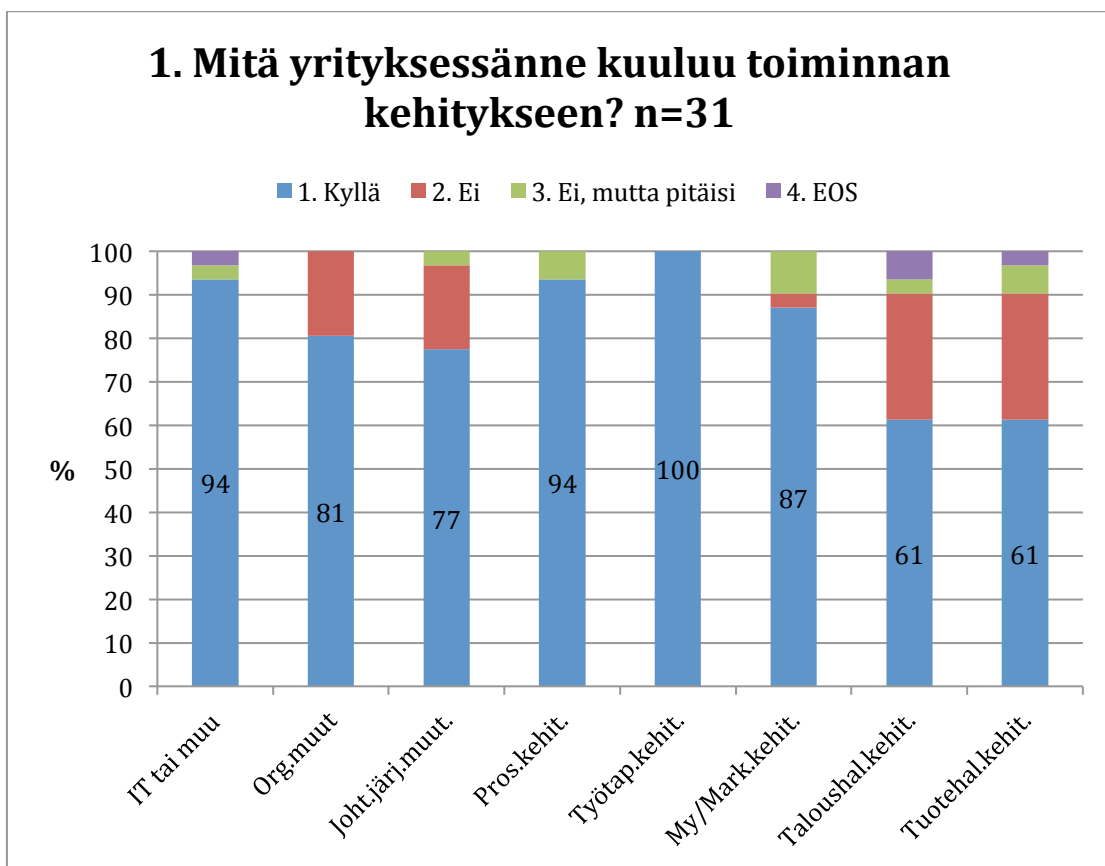
4.1 Miten yrityksissä kehitetään toimintatapoja ja toimintaa

Ensimmäisenä kysymyksenä tiedusteltiin, miten yrityksissä kehitetään toimintatapoja ja toimintaa. Avoimessa haastattelussa haastateltava sai kertoa vapaasti kokemuksiaan. Vastaukset olivat hyvin erilaisia ja monipuolisia (kuvio 5).



Kuvio 5: Avoimet vastaukset: mitä yrityksissä kuuluu toiminnan kehitykseen?

Kun haastateltaville tarjottiin kysymykseen lisänä strukturoidun haastattelun vastausvaihtoehtoja, laajeni niiden toiminnankehitykseen lisäksi kuviossa 7 esitettyjä asioita. Kuten kuviosta käy esille, kaikissa haastatelluissa yrityksissä kehitetään työtapoja. 94 % yrityksistä kehitetään myös IT- tai muita järjestelmiä sekä prosesseja. Taloushallintaa sekä tuotehallintaa kehitetään 61 % haastatelluista yrityksistä.



Kuvio 6: Strukturoidut vastaukset: mitä yrityksissä kuuluu toiminnan kehitykseen?

Eräs toimitusjohtaja kuvasi toiminnan kehityksen keskeisimmäksi asiaksi: *"Prosessit on aika keskeinen asia, laatuajattelu ja laatuajattelu. Toiminnot koostuu prosesseista, oli se sitten suunnittelu- tai myyntiprosessi tai logistiikkaprosessi tai kokoonpano-prosessi."* Toiminnan kehitykseen käytettävää työpanosta kuvasi eräs toimitusjohtaja seuraavasti: *"10% käytetään ajasta työn tai toiminnan kehittämiseen"*.

Avoimista haastatteluvastauksista korostui toiminnan kehityksen monenkirjaisuus ja selkeästi kehittäminen on joka yrityksessä erilaista, tiettyjä asioita painottavaa. Laitinen (2014) mainitsee, että yleensä kehitystyötä lähdetään tekemään silloin, kun on olemassa joku ongelma joka halutaan ratkaista. Hän mainitsee myös, että kehittäminen on laaja käsite, kattaen käytännössä kaiken mitä tehdään. Akateemisesta näkökulmasta Heimonen (2014) mainitsee, että toiminnan kehittäminen on hyvin pirstoutunutta keskustelua riippuen siitä, miltä tie-

teen alalta asiaa halutaan katsoa. Esimerkiksi liiketaloustieteen näkökulmasta toiminnan kehittämisen lähtökohtana on jatkuva yrityksen kehittäminen eteenpäin.

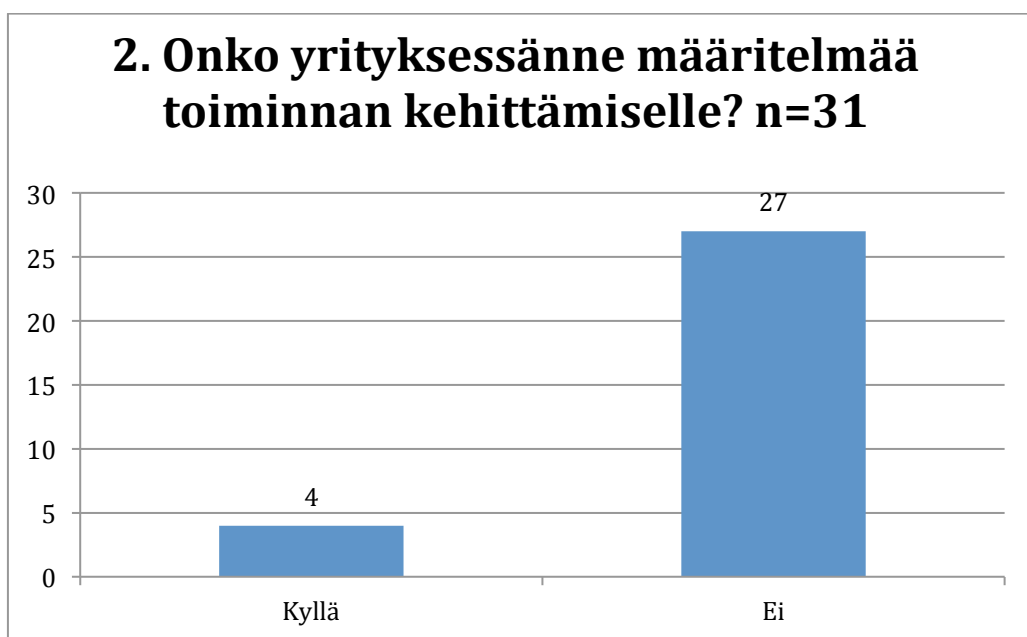
4.2. Onko yrityksissä määritelmää toiminnan kehittämiseksi?

Kun haastatelluilta tiedusteltiin, onko heidän yrityksessään käytössä toiminnan kehityksen määritelmää, vain neljä eli 13 % vastasi ”Kyllä” (kuvio 7). Näissä neljässä toiminnankehityksen määritelmän omaavassa yrityksessä määritelmä vaihteli strategian kautta tavoitteelliseen tekemiseen erilaisin metodein. Yhtä selkeää vastausta siihen, mitä toiminnan kehitys on, ei saatu.

Yritykset, joissa on määritelmä toiminnan kehitykselle, vastattiin määritelmäksi seuraavia asioita:

- Selkeä, lähtee strategian perusteista. Suuntaviivat seuraavaksi kolmeksi vuodeksi.
- Strategiakeskustelut, jossa henkilöstö on mukana ja jota johto syventää.
- Jatkuvasti kehittyvä strategia, että tiedetään mitä ollaan tulevaisuudessa.
- Halu tehdä asioita ja tulevaisuuden haistelu.
- Strategiassa kuvaamme olevamme innovatiivinen ja uusia liiketoimintamalleja luova yritys. Kasvuhakuisuus.

Vastauksissa korostuu strategian tärkeys yrityksen toimintaa kehitettäessä. Myös tulevaisuuteen katsominen ja selkeä tavoite ovat motivaattoreina toiminnan kehittämiseksi.



Kuvio 7. Strukturoidut vastaukset: onko yrityksessänne määritelmää toiminnan kehittämiseksi?

Ne yritykset, joissa ei ole määritelty mitä toiminnan kehitys tarkoittaa, määrittelisivät sen avoimena vastauksena kuvion 9 mukaisesti. Määritelmä voisi siis olla toiminnan parantamista (6 vastausta), asiakkaan tarpeista lähtevää kehittämistä (5 vastausta), laatu järjestelmässä (3 vastausta) kuvattua kehittämistä tai muuta uudistumista, kokoaikaista eli hyvin monitahoista.

Eräs johtotason henkilö kuvasi yrityksessä, jossa toiminnan kehityksen määritelmää ei ole, että *”jos kannattavuus huononee, totta kai siihen pitää pureutua ja se on yksi indikaattori”*. Toinen johtotason henkilö kuvasi, että määritelmän puute on yrityksessä tiedostettu. Hän kuvasi toiminnan tällä hetkellä olevan toiminnan kehittämisen hallintaa, lähtien strategioista alaspäin: kytkentää reaali maailmaan. Toisaalta Laitisen (2014) mukaan toiminnan kehitys yrityksissä pitäisi olla tietyn tavalla jatkuvaa ja sisäsyntyistä kokoajan. Pitää nähdä mahdollisuuksia ja toimintoja, mitä lähteä tekemään ja toteuttamaan. Hän korostaa, että usein yrityksissä tehdään joku kehittämätöimenpidesuunnitelma, mutta se jää siihen pisteesseen, että se pitäisi toteuttaa. Laitinen korostaakin innostumisen ja sitoutumisen tärkeyttä kehittämistoiminnassa ja kaikkien seisomista toimenpiteiden takana. Mattila (2007, 147) kuvaa osallistavan suunnittelun ja toteutuksen etuna syntyvän laaja sitoutuminen muutokseen. Onnistuessaan parhaimmillaan se tuo monipuolisia näkökohtia, arjen operatiivista tuntemusta ja hiljaista tietoa sekä on no-

peasti vietävissä käytäntöön ja vakiinnutettavissa. Onnistunut toiminnan kehitys ja sitä kautta saavutettu muutos vaatii onnistuneen muutosjohtamisen jolla henkilöstö saadaan sitoutettua ilman suurta muutosvastarainta.



Kuvio 8: Avoimet vastaukset: määritelmät toiminnan kehittämiseksi

Heimosen (2014) mukaan toiminnan kehitystä määriteltäessä yksi haaste on liiketoimintamallien staattisuus. Niissä ei oteta huomioon, että tekijät voivat muuttua ja ne ovat itseasiassa jatkuvassa muutoksessa. Hän korostaakin, että liiketoimintamallin pitäisi olla enemmän ajattelun väline. Liiketoimintamallit johtaa prosesseihin yrityksissä eli päätöksiin mitä tehdään ja mitä pitäisi tehdä ja mitä jätetään tekemättä. Asioiden vieminen käytännön toimenpiteisiin systemaattisesti ja järjestelmällisesti, vaikuttamatta henkilöstöön negatiivisesti, on haaste yrityksissä. Etenkin isoissa yrityksissä saattaa muutokset aiheuttaa ”nor-

su lasikaupassa”-syndroomaa eli suuret liikkeet aiheuttavat tuhoa, mutta toisaalta luovat uusia mahdollisuuksia.

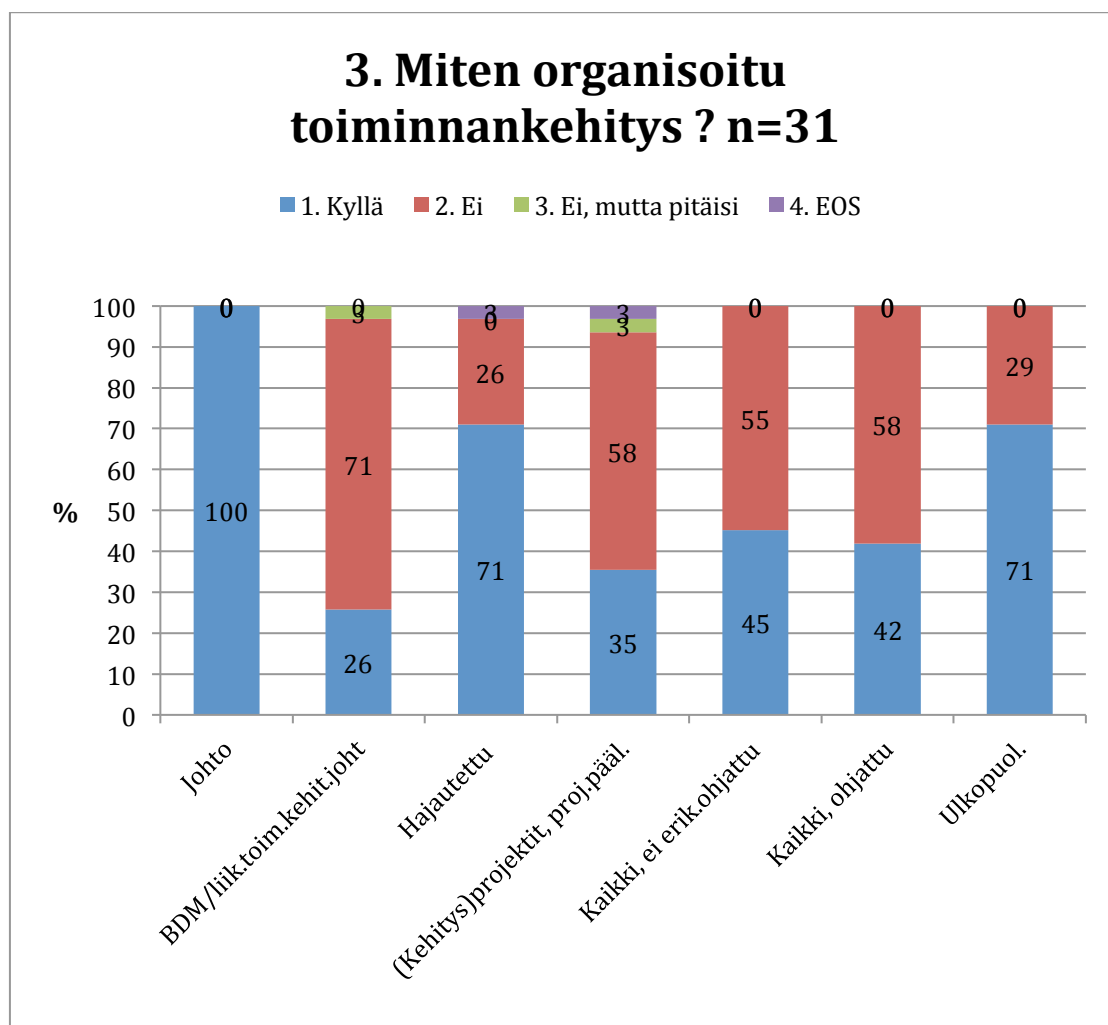
4.3 Toiminnankehityksen organisointi

Toiminnan kehityksen organisointi koettiin avoimissa vastauksissa johtoryhmän (10 vastausta) tai toimitusjohtajan (3 vastausta) toimesta toteutettavaksi. Toisaalta sitä tehdään myös hajautetusti (8 vastausta), lisäksi koettiin ettei sitä ole vakituisesti organisoitu (3 vastausta).

Strukturoitujen vastausten (kuvio 10) mukaan toiminnan kehitys kuuluu kaikissa haastatelluissa yrityksissä johdon vastuualueeseen. Business Development Manager (BDM) tai liiketoimintajohtaja oli vastuuhenkilö kahdeksassa yrityksessä (26 %). Ulkopuolisia konsultteja tai ohjelmistotaloja käytti 71 % haastatelluista yrityksistä. Hajautetusti toimintaa kehitti 71 % yrityksistä. 45 % yrityksistä eli 10 yrityksessä kaikki tekivät toiminnan kehitystä, eikä sitä oltu erikseen organisoitu. 42 % eli 9 yrityksessä kaikki tekivät toiminnan kehitystä ohjatusti. Neljässä yrityksessä toiminnan kehitystä tehdään sekä ohjatusti että vailla erikseen ohjattua toimintaa. Kahdeksassa yrityksessä ei tehdä toiminnan kehitystä ohjatusti tai ilman erikseen ohjattua toimintaa. Ojasalo ym. (2009, 11-13) kuitenkin toteaa, että toiminnan kehityksen tulisi kuulua jokaisen toimenkuvaan ja tehtäviin.

Mattilan (2007, 110) mukaan sen helpompaa ja nopeampaa on suurtenkin muutosten toteuttaminen, mitä keskitetympään organisaatiossa kyetään tekemään päätöksiä. Jos päätöksen teko on hajautettu laajalle tai se tapahtuu korostetun vaiheittaisesti organisaatiotasojen välillä, syntyy helposti tyhjäkäyntiä. Parhaimmillaan organisaation kehitystoiminta on aktiivista ja sen eri tasot, esimerkiksi henkilöstön aloitetoiminnasta aina strategiseen ohjaukseen on kytketty suoraan palkkaperusteisiin tai täydentäviin palkitsemisjärjestelmiin. Pahimmillaan toiminnan kehittäminen on organisoimatonta ja kehittäjällä ei ole selkeää positiota organisaatiossa. Tällöin toiminta onkin sattumanvaraista ja perustuu henkilökohtaisiin intresseihin ja oman työn ohella tehtäviin prioriteetteihin.

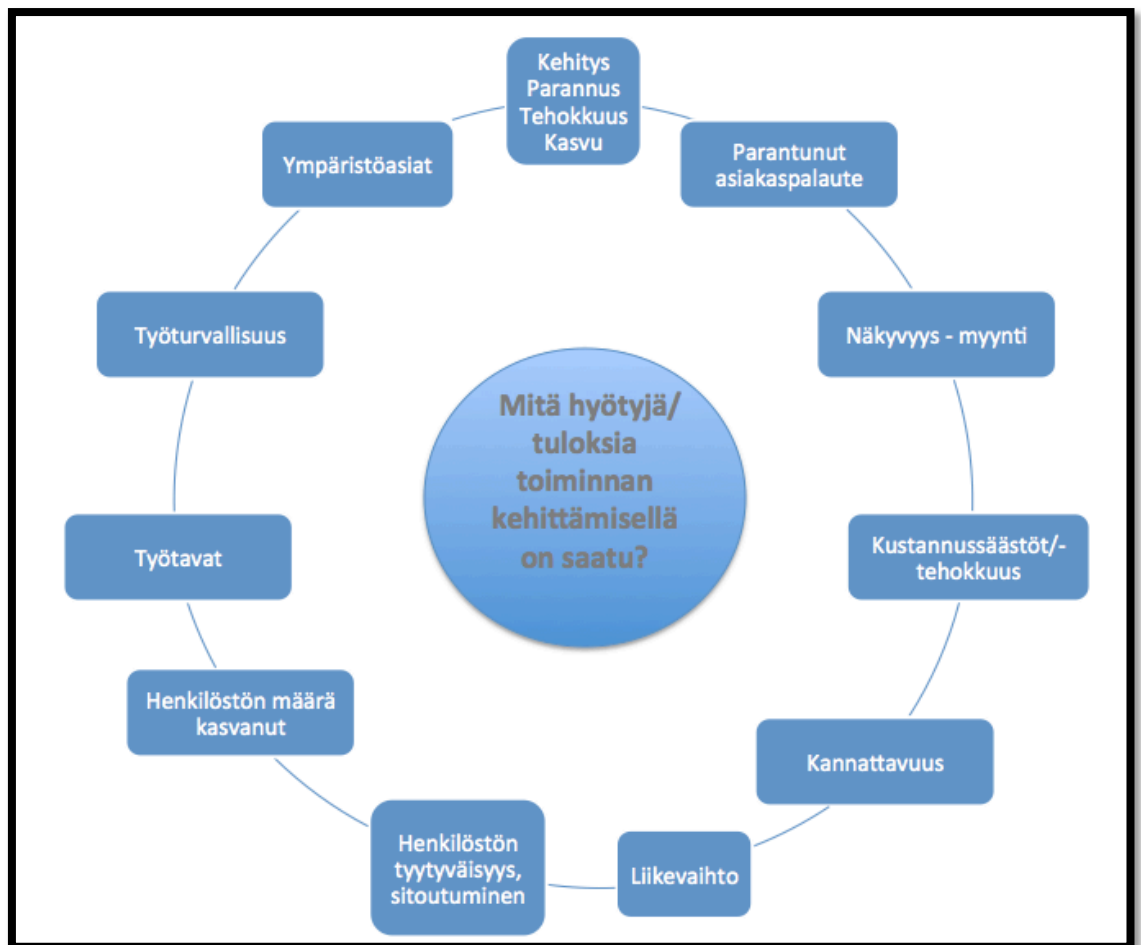
Laitinen (2014) on nähnyt, että pienten yritysten arjessa kehittämistyötä tehdään vain jos sille jää aikaa. Yrittäjät kokevat toiminnan olevan kiireen keskellä selviytymistä päivästä toiseen. Hän korostaakin, että kasvuponnistuksiin ja kehittämistoimenpiteisiin on tarvittaessa olemassa erilaisia tukimahdollisuuksia. Heimonen (2014) huomauttaa suuryritysten kehittämistoiminnan resurssien ja osaamisen luomien mahdollisuuksien olevan pienyrityksiä paremmat. Sekä Laitinen että Heimonen korostavatkin pienyrittäjien verkostojen tärkeyttä.



Kuvio 9: Strukturoidut vastaukset: miten toiminnan kehitys on yrityksissä organisoitu?

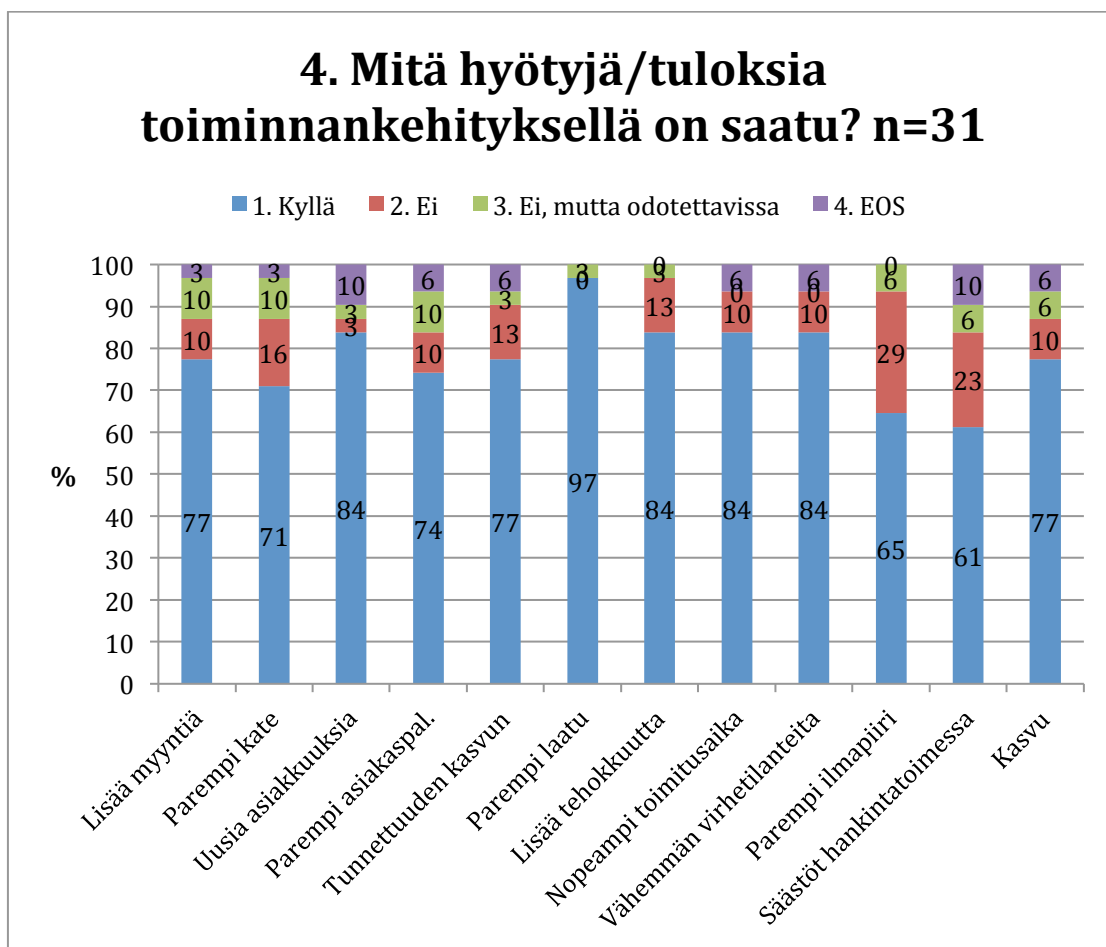
4.4 Mitä hyötyjä tai tuloksia toiminnan kehityksellä on saatu?

Toiminnan kehityksellä saavutettavia hyötyjä tai tuloksia kartoittavan avoimen kysymyksen tuloksia on esitetty kuviossa 10. Eräs toimitusjohtaja kiteytti toiminnan kehityksen tuloksien olevan *”jatkuva parannusta kaikilla alueilla eli tuotteet prosessit jne.”* Toisaalta toinen toimitusjohtaja nosti esiin mittaamisen vaikeuden: *”rahalla mitattavaa vaikea sanoa”* ja kolmas toimitusjohtaja taas korosti: *”Aina mitattavat suureet joita tavoitella”*. Näissä kolmessa kommentissa näkyy ristiriita ja eroavaisuus yritysten toimintakulttuurissa. Kun toisen mielestä mitattavat suureet kertovat toiminnan kehityksen tuloksista, toisen mielestä talouslukuina mitattuna tuloksia on vaikea sanoa. Mattila (2007, 158) korostaakin, että muutoksen käynnistämismisvaiheessa täytyisi olla selvillä missä ensimmäisten tulosten pitäisi näkyä.



Kuvio 10: Avoimet vastaukset: Toiminnan kehityksellä saatuja hyötyjä

Strukturoiduissa vastauksissa (kuvio 11.) 97 % vastanneista koki laadun parannuksen olevan toiminnan kehityksellä saatava hyöty. Parantuneesta ilmapiiristä mainitaan 65 % yrityksistä. Myös asiakkuuksien määrä, tehokkuus, toimitusaika sekä vähentyneet virhetilanteet koettiin parantuneen toiminnan kehityksen myötä.



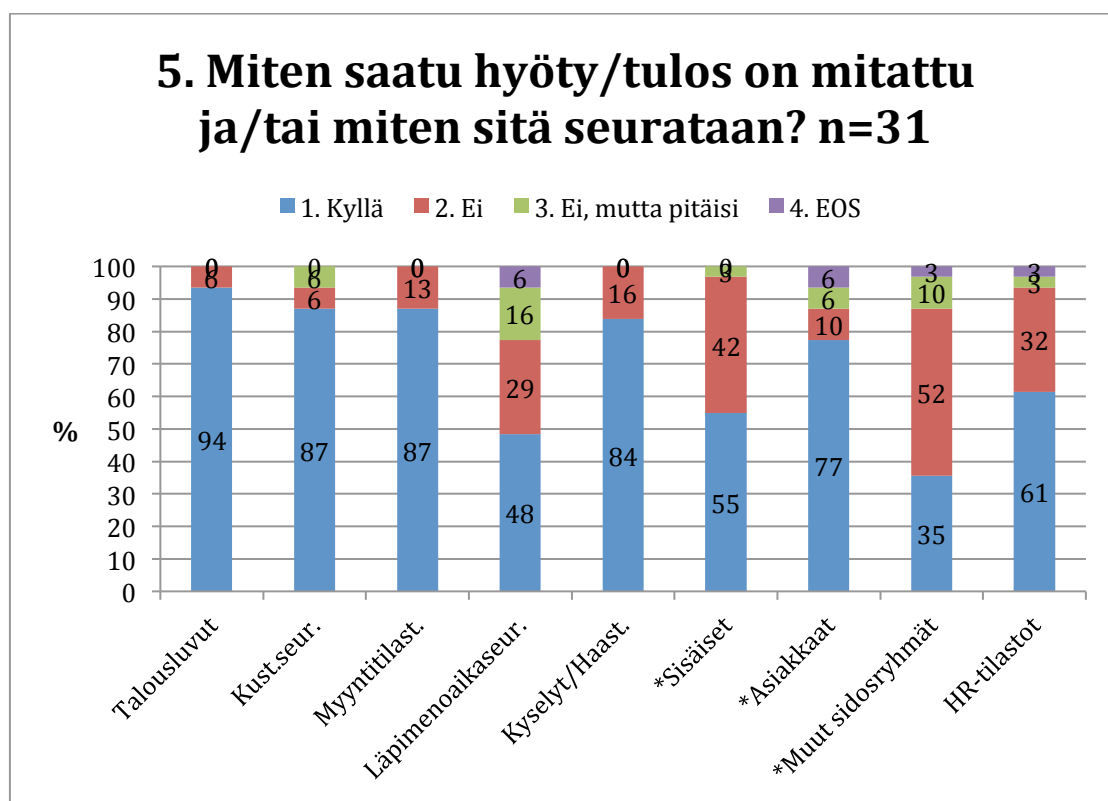
Kuvio 11: Strukturoidut vastaukset: Toiminnan kehityksellä saatuja hyötyjä/tuloksia

Vastaukset indikoivat toiminnankehityksen mittaamisen tärkeyttä, sillä selkeästi mitattuja tuloksia on tällöin selvempi kertoa.

4.5 Miten saatu hyöty tai tulos on mitattu ja miten sitä seurataan?

Kun haastateltavilta tiedusteltiin toiminnan kehittämisen aikaansaamaan hyödyn mittaamista tai miten saatuja hyötyjä seurataan, hieman yllättäen useampi toimitusjohtaja kertoo, ettei tuloksia mitata. Eräs toimitusjohtaja vastasi, että ei ole olemassa numeerista tietoa vaan hyödyt koetaan ”fiilispohjalta”, miten on onnistuttu ja onko asiat paremmin vai huonommin.

Strukturoiduista vastauksista (kuvio 12) voidaan havaita talouslukujen merkitys: 94 % yrityksistä mittaa niitä. Myös kustannusseurannan, myyntitilastojen ja erilaisten sisäisten henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyskyselyiden mittaamisen tärkeys korostui: 84 % yrityksistä mittaa niitä. Silti esimerkiksi sisäiset haastattelut koettiin vain noin puolessa yrityksistä toiminnankehityksen kannalta mitattavaksi aihepiiriksi.



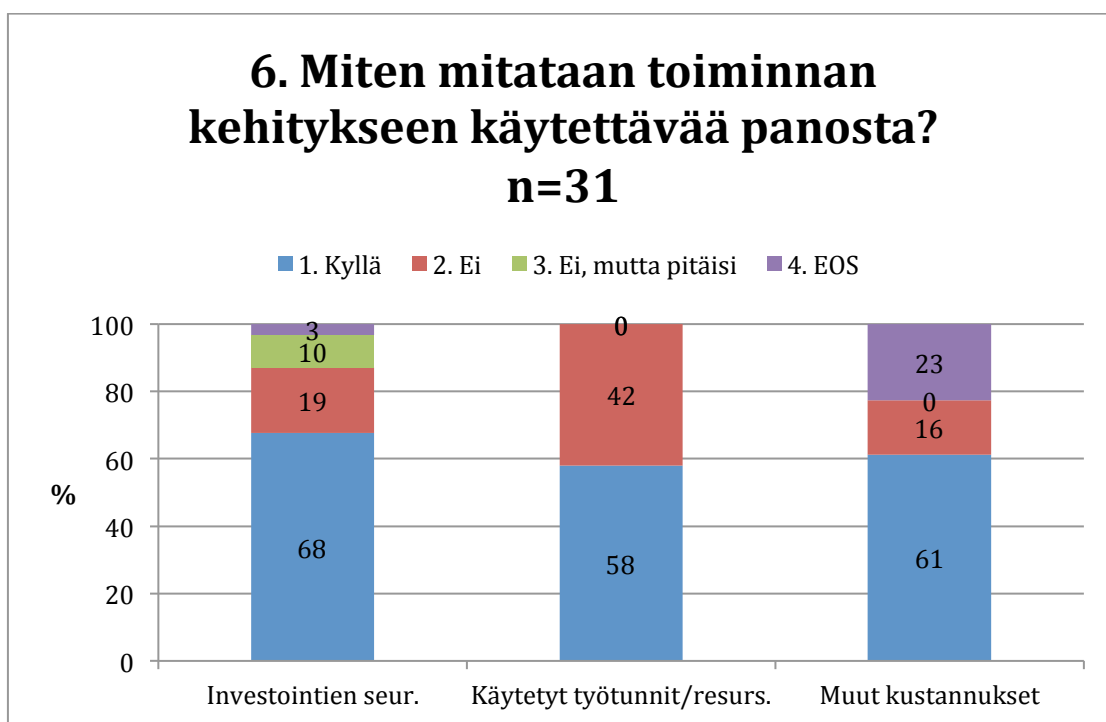
Kuvio 12. Strukturoidut vastaukset: Toiminnankehityksellä saatujen tulosten mittaaminen

Laitinen (2014) toteaa, että yrittäjät katsovat paljon toteutuneita talouslukuja eli menneisyyttä. Hän korostaa, että peräpeiliin pitäisi vain vilkaista ja fokus tulisi olla tulevaisuudessa. Mattila (2007, 127) toteaa, että toiminnan kehittämisen ja muutoksen kokonaisuuden seuranta tarkoittaa jatkuvaa mittaamista, ei ainoastaan loppuraportointia. Väliraportointi ja mittaaminen tavoitteita vastaan on tärkeää, samoin tekijöille annettava palaute onnistumisista ja epäonnistumisista. Riittävän tiheä mittaaminen on tärkeää tehokkaan muutoksen ja sen jatkuvan ohjauksen vuoksi. Keinotekoisilta ja turhilta mittareilta vältytään, kun muutoksen mittarit ja tavoitteet pohjautuvat samanlaiseen tietoon kuin yrityksen muutkin perusseurantamekanismit.

4.6 Miten mitataan toiminnan kehitykseen käytettävää panosta

Yrityksissä seurataan hyötyjä omin mittausmenetelmin. Avoimissa vastauksissa 12 yritystä kertoi, ettei toiminnan kehitykseen käytettävää panostusta seurata mitenkään. 8 yritystä kertoo, että panostusta seurataan rahallisesti. Yksi toimitusjohtaja mainitsi: *”Ainahan se raha on taustalla. Ja kehitetään sitä kautta, että saadaan kustannustehokkuutta”*. Yrityksistä neljässä panostusta seurataan käytetyn työajan mukaan.

Strukturoitujen vastauksien mukaan (kuvio 13) eniten seurataan investointeja. Vastauksissa ei korostunut erillinen toiminnan kehityksen budjetointi, joka olisi selkeä mittari toiminnalle. Se, mihin toiminnan kehitys budjetoidaan esimerkiksi kehitettäessä IT-järjestelmiä tai markkinointia vaatii lisätutkimuksia. Yritykset eivät puhuneet tuotto-panossuhteen tärkeydestä toiminnan kehityksessä.



Kuvio 13. Strukturoidut vastaukset: toiminnankehitykseen käytettävän panostuksen mittaamistapa

4.7 Millaisia ongelmia toiminnan kehityksessä tai muutostilanteissa on ollut?

Haastateltavilta tiedustellaan ongelmia (kuvio 14) , joita heidän mielestään liittyy toiminnan kehitykseen ja muutostilanteisiin. Eräs toimitusjohtaja mainitsee: *”Kasvun ja tuloksen yhtäaikaisuuden ongelmat pienessä yrityksessä”*. Resursointiongelmat nousi suurimpana tekijänä avointen haastatteluiden lopputuloksena. Myös epäselvät tavoitteet, aikatauluongelmat, energian puuttuminen ja tiedotukseen liittyvät ongelmat nousivat esille.



Kuvio 14: Avoimet kysymykset: Toiminnan kehitykseen ja muutostilanteisiin liittyviä ongelmia yrityksissä

Strukturoidun osuuden tulokset on kerätty kuvioon 15. Kuten aiemmin on mainittu, haastattelu toteutettiin pääasiassa johtotason henkilöitä haastatteleamalla. Johto koki toiminnan kehityksen organisoimisen kuuluvan omaan vastuualueeseensa jokaisessa haastattelussa yrityksessä. Toisaalta, hieman ristiriitaisesti, johdon tehtävä on resurssien riittävyyden ja realistisen aikataulutuksen varmistaminen muutostilanteissa.

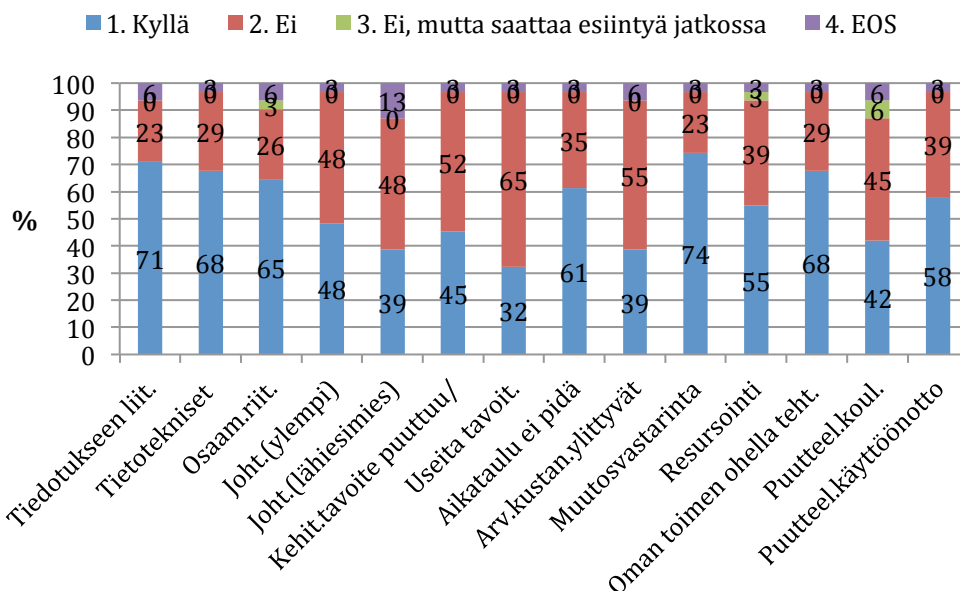
Muutostilanteisiin liittyy yleensä aina jonkinlaista muutosvastarintaa, etenkin jos henkilöstö ei ole ollut osana muutosta eivätkä he siis saa ääntään kuuluviin. Mattilan (2007, 20-26) mukaan muutosvastarintatilanteessa syyllistetään usein työntekijäporrasta ja alemman tason esimiehiä. Hänen mukaan todellisenä uudistusten tulppana on kuitenkin havaittu olevan lähinnä huippua oleva johtotaso, joita mahdollisesti uhkaa saavutettujen etujen menetys tai etenemismahdoli-

suuksien kariutuminen. Toki muutosvastarintaa on myös ruohonjuuritason henkilöstössä ja he ovat useimmiten vähiten osallistuneet muutoksen valmisteluun. Muutosvastarinnan rakenne muistuttaa jäävuoren huippua, jossa vain huippu on pinnalla nähtävissä ja suurin massa väijyy pinnan alla. Onnistunut johtaminen ja henkilökunnan sitoutuminen ovat muutostilanteissa tärkeitä tekijöitä. Asiantuntijahaastatteluissa Heimonen (2014) ja Laitinen (2014) nostivat esiin myös henkilökemioiden merkityksen yritysmaailmassa. Lähiesimiestaso on johdon ja alaisten välissä puristuksessa kohdaten signaaleja molemmista suunnista ja tasapainoillen niiden ristiriidassa.

35 % yrityksistä, joissa on ollut toiminnan kehitykseen kohdistuvaa muutosvastarintaa, on ollut myös aiheeseen liittyvää puutteellista koulutusta tai käyttöönottoa. 40 % yrityksissä joissa koetaan osaamisen riittämättömyyttä, on esiintynyt puutteellista koulutusta tai käyttöönottoa muutostilanteissa.

Kun tutkitaan oman työn ohessa tehtävää toiminnan kehitystä ja resursointia, 88 % yrityksistä, joissa on ollut kehitystyön puutteellinen resursointi, on ollut myös oman työn ohessa tehtävien kehitystöiden ongelmia.

7. Millaisia ongelmia toiminnan kehityksessä (tai muutostilanteissa) on ollut? n=31



Kuvio 15: Strukturoidut vastaukset: Toiminnan kehittämiseen liittyviä ongelmia yrityksissä

Johtamisen ja osaamisen ristiriita tuli myös asiantuntijahaastatteluihin esiin, koskien etenkin pieniä yrityksiä. Substanssiosaaminen omalla alalla on yleensä aina hyvällä tasolla eli tiedetään mitä ja miten tehdään ja tekeminen koetaan mielekkääksi. Yrityskoon kasvaessa johto joutuu suuntaamaan energiaansa sellaisiin asioihin (mm. henkilöstöjohtaminen) jotka on kaukana omasta substanssiosaamisesta. Laitinen (2014) nostikin esiin vaihtoehdon ammattijohtajan palkkaamisesta yritykseen siinä vaiheessa, kun oma osaaminen ei ole enää riittävää.

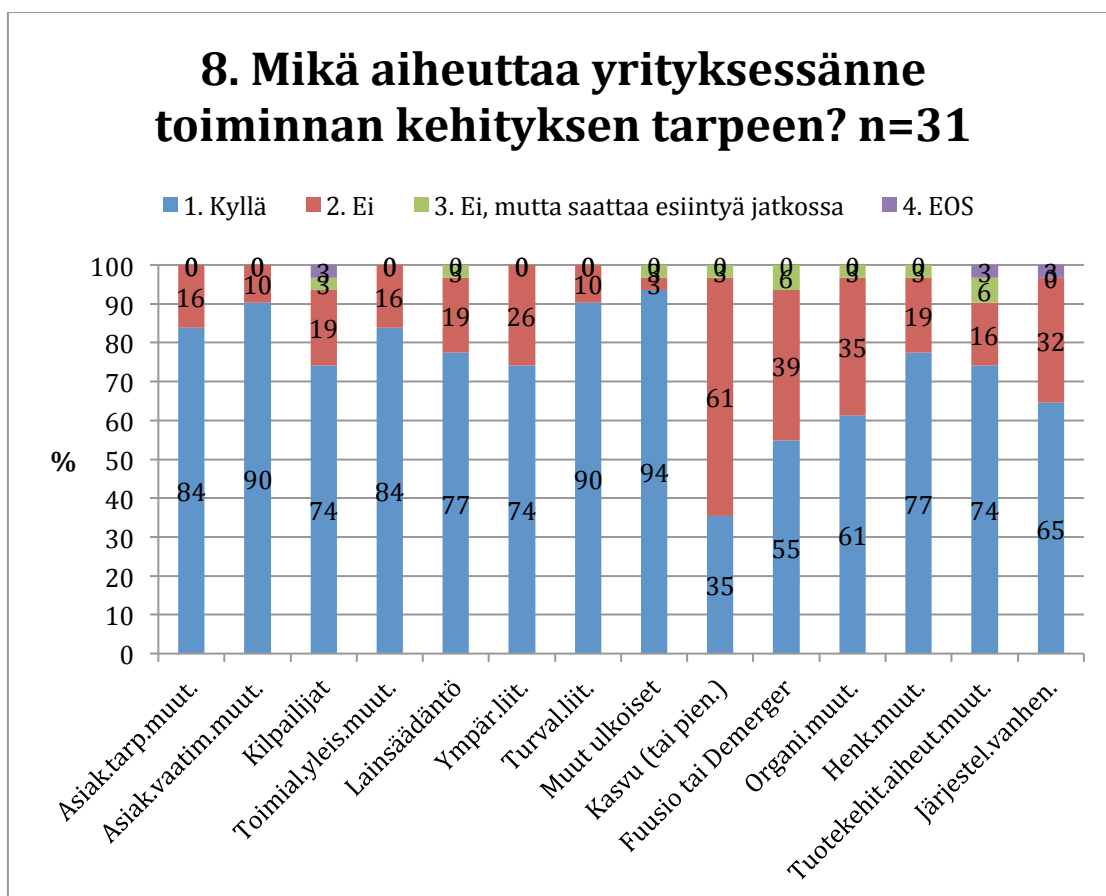
4.8 Mikä yrityksissä aiheuttaa toiminnan kehityksen tarpeen

Avoimissa vastauksissa haastateltavat painottivat toiminnan kehityksen tarpeen aiheutuvan sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Ulkoisia tekijöitä koetaan olevan muuttuva toimintaympäristö ja koko maailma, jotka ajavat kehittymään ja muuttumaan. Myös asiakasvaatimukset, kilpailutilanne ja kilpailijat ajavat muutoksiin.

Tiukentuva lainsäädäntö mm. ympäristö- ja turvallisuusasioissa aiheuttavat myös ulkoapäin muutospainetta yrityksiin.

Yritykset jotka ovat saavuttaneet haluamansa aseman, ovat edelläkävijöitä ja sen eteen tehdään myös töitä. Lisäksi kasvuhaluukkuus ja esimerkiksi uusien asiakkaiden tarve on merkittävä tekijä toiminnan kehitykseen tarpeina.

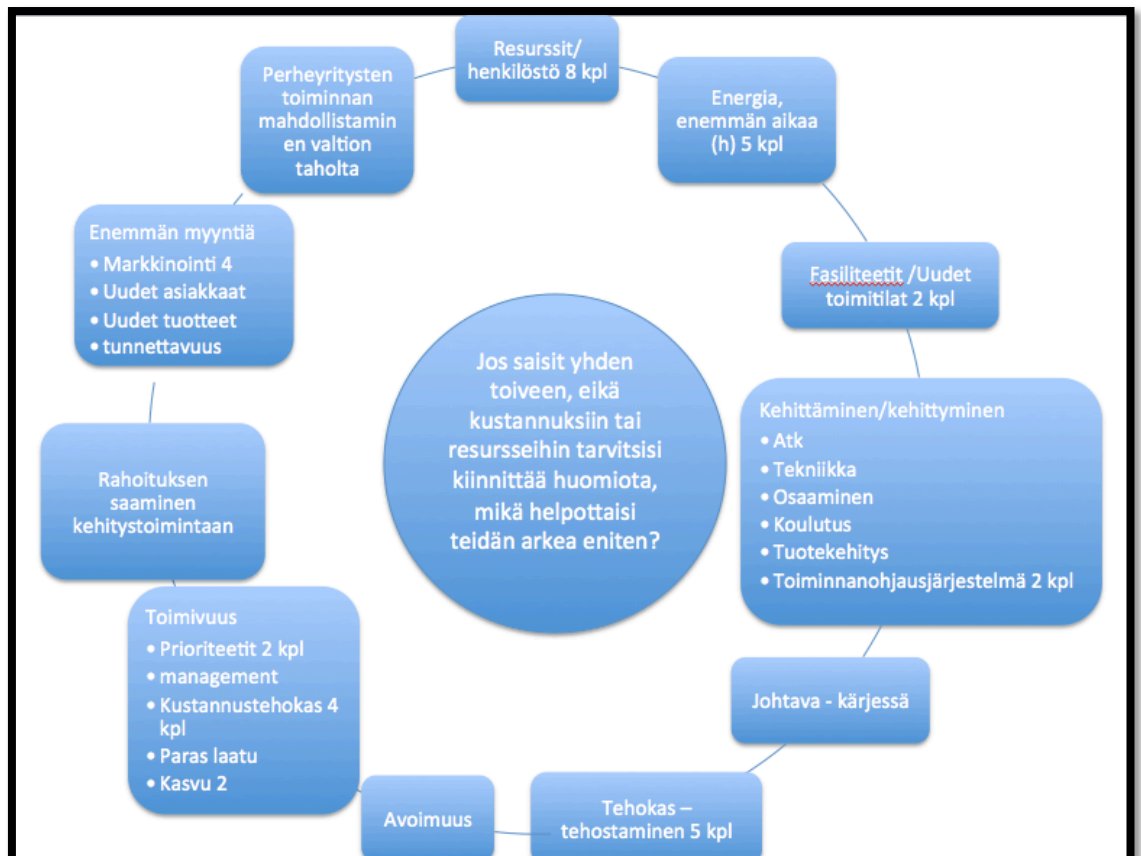
Vastaavan kysymyksen strukturoidun osion vastaukset on koottu kuvioon 16. Myös siinä nousee esiin samankaltaisia tuloksia eli halutaan kasvaa, seurataan kilpailijoita ja kunnioitetaan asiakastarpeita ja vaatimuksia.



Kuvio 16: Strukturoidut vastaukset: Toiminnan kehityksen tarpeen aiheuttavia tekijöitä

4.9 Yksi toive, mikä helpottaisi arkea

Viimeinen haastattelukysymys oli vapaampi. Kysyttiin sitä, että jos haastateltava saisi yhden toiveen (eikä kustannuksiin tai resursseihin tarvitsisi kiinnittää huomiota), mikä helpottaisi hänen arkea eniten. Avoimissa vastauksissa (kuvio 18) korostui resurssien ja ajan merkitys haastateltaville.



Kuvio 17: Avoimet vastaukset: Haastateltujen toiveita arkea helpottamaan

Vaikka kysymysasettelussa resursseihin ei tarvitsisi kiinnittää huomiota, silti resurssit ja niiden riittämättömyys koettiin tärkeäksi tekijäksi yritystoiminnassa. Myös ajankäytön tehostaminen ja ”lisätunnit vuorokauteen” koettiin tärkeäksi toiveeksi.

4.10 Erillinen teemahaastattelujen lyhyt yhteenveto

Heimosen näkemys yritysten toiminnasta oli akateemista pohdintaa. Hän korosti, että innovatiivisuus yrityksissä on muutakin kuin vain uusi tuote. Ei nähdä sitä, että kyse on innovaatiosta myös silloin, kun esimerkiksi muutetaan tuotteita, palveluita tai niiden yhdistelmiä. Nämä edellyttävät usein rakenteiden muuttamista, uusia johtamistapoja, erilaisia toimintamalleja tai prosesseja yrityksen sisällä tai vaikka koko verkostossa.

Molemmat haastateltavat korostivat, että yritysten toiminnan kehitys on laaja ja monitahoinen käsite. Se on ehdoton toiminnan edellytys. Yrittäjyyden merkitys koko yhteiskunnalle on merkittävä, sillä työllisyystilanteen ollessa heikko, kohdistetaan yrittäjyyteen paljon paineita. Kasvu on sekä yritykselle että yhteiskunnalle merkittävä ponnistus.

Laitisen lähtökohtana toiminnan kehittämiseksi on yrityksessä tai organisaatiossa esiinnoussut joku selkeä tavoite tai ongelma, joka halutaan ratkaista. Se on monesti arkiajattelua, jossa pyritään selviytymään kiireen keskellä päivästä toiseen ja kehitetään toimintaa jos jää aikaa. Hektisyys kuvaa tämän päivän yrityskulttuuria ja Laitinen korostikin yritysten tuentarvetta kasvuponnistuksiin. Tukea yritysten toiminnan kehitykseen on olemassa esimerkiksi julkisten rahoituskanavien tai vaikka yksityisrahoittajien kautta.

Laitinen ja Heimonen molemmat korostivat verkostojen merkitystä yrittäjille ja verkoston jatkuvan dialogin tärkeyttä. Se johtaa verkostosuhdekeskusteluun, jossa on monia ulottuvuuksia kuten sosiaalinen pääoma, luottamus ja sosiologiset psykologiset tekijät. Käytännön tasolla se ilmenee siinä, kuinka ihmiset toimivat keskenään eli kuinka henkilökemiat toimivat ja kuinka paljon on ”löytyy” joustoja tiukanpaikan tullen.

Yrittäjät joutuvat ottamaan riskejä ja sietämään epävarmuutta. Toisaalta nämä molemmat tekijät sisältävät mahdollisuuden päästä eteenpäin. Haastatellut korostivat, että myös epäonnistumiset ja vastoinikäymiset ovat osa yrityksen toimintaa ja ne voivat usein kannustaa yrittämään vielä kovempaa. Lisäksi yrittäjäl-

lä pitää olla rohkeus tehdä päätöksiä. Tuotteiden tai palveluiden markkinoille saamisen hitaus on yksi ongelma yrityksissä. Uutta tuotetta tai palvelua voidaan suunnitellaan liian pitkään, eikä ehkä ole rohkeutta tehdä päätöksiä tuoda se markkinoille hyvissä ajoin ennen kuin kilpailijat ajavat ohi.

Johtamisen ja osaamisen ristiriita tulee esille siinä vaiheessa, kun yritys alkaa kasvaa ja menestyä. Substanssiosaaminen on yrittäjillä monesti hyvää, mutta esimerkiksi henkilöstöjohtaminen koetaan haasteellisena. Menestymisen dilemma aiheuttaa tuudittautumista ja paikalleen jämähtämistä. Kun asiat rullaa omalla painollaan, koetaan kaikkivoipaisuusajattelua, eikä panoksia toiminnan kehittämiseen laiteta tulevaisuutta ajatellen.

5. Yritysten toiminnan kehittämisen määritelmä

Strukturoidun haastattelujen tulosten sekä teemahaastattelun pohjalta muodostettiin tässä opinnäytetyössä määritelmäehdotus käsitteelle ”yritysten toiminnan kehittäminen” (kuvio 18).

Toiminnan kehitys on systemaattista toimintaa toimintatavan muuttamiseksi tavoitteellisesti ja mitattavasti. Toiminnan kehitys on jatkuvaa, resursoitua ja kokonaisvaltaista.

Kun määritelmäehdotusta lähdetään avaamaan sana sanalta, **systemaattinen toiminta** tarkoittaa yksittäisiä tehtäviä, jotka jalkautuvat yrityksissä esimerkiksi projekteiksi. Systemaattista toimintaa yrityksissä on myös erilaiset johtamisfilosofiat kuten Lean tai Six Sigma. Systemaattisuus toiminnassa tulee esiin myös esim. laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmissä ja niiden hyödyntämisessä yrityksen arjessa. Ojasalo ym. (2009, 22) määrittelee systemaattisuuden erityisenä osana tutkimuksellista kehittämistyötä ollen teoriaan perustuvaa ja dokumentoitua, ei siis vain satunnaisia kehittämistoimenpiteitä. Yrityshaastatteluissa systemaattisuus nousi esiin mm. kysyttäessä, mitä yrityksissä kuuluu toiminnan kehittämiseen, jossa vastauksena nousee esimerkiksi termit ”jatkuvaa kehitystä” sekä ”rutiinit”.

Toimintatavan muuttaminen **tavoitteellisesti** tarkoittaa todellista muutosta, ei vain kehittämistä kehittämisen takia. Tavoitteelliseen muutokseen halutaan päästä eri kehittämistyön menetelmin ja tavoitteena voi olla esimerkiksi tyytyväisimmät asiakkaat. Muutoksen tavoitteellisuuden takana voi olla myös ratkaisu ongelmaan, jonka vuoksi toiminnan kehitystä tehdään. Ojasalo ym. (2009, 24) määrittelee, että kehittämishankkeen tarkoituksena on saada aikaan muutos. Tavoite voi olla esimerkiksi uusi liiketoimintamalli, prosessin kehittäminen tai uuden työkalutuurin kehittäminen. Hän korostaa, että tärkeää on pysähtyä pohtimaan mitä muutokselta odotetaan ja sen pohjalta laaditaan kehittämistyön alustavat tavoitteet. Myös Mattila (2007, 148-150) korostaa konkreettisten ta-

voitteiden muodostamisen tärkeyttä ja parhaimmillaan muutokselle asetetut tavoitteet ovatkin mitattavia ja niiden seuranta on osa liiketoiminnan vakioraportointia. Yrityshaastatteluissa tavoitteellisuus nousi esiin esimerkiksi kysyttäessä, mitä yrityksissä katsotaan kuuluvan toiminnan kehitykseen. Tavoitteellisuus näkyi myös niissä neljässä yrityksissä, joissa oli toiminnan kehityksen määritelmä, mm. seuraavin kommentein: ”suuntaviivat seuraavaksi kolmeksi vuodeksi”, ”jatkuvasti kehittyvä strategia, että tiedetään mitä ollaan tulevaisuudessa” sekä ”tulevaisuuden haistelu”.

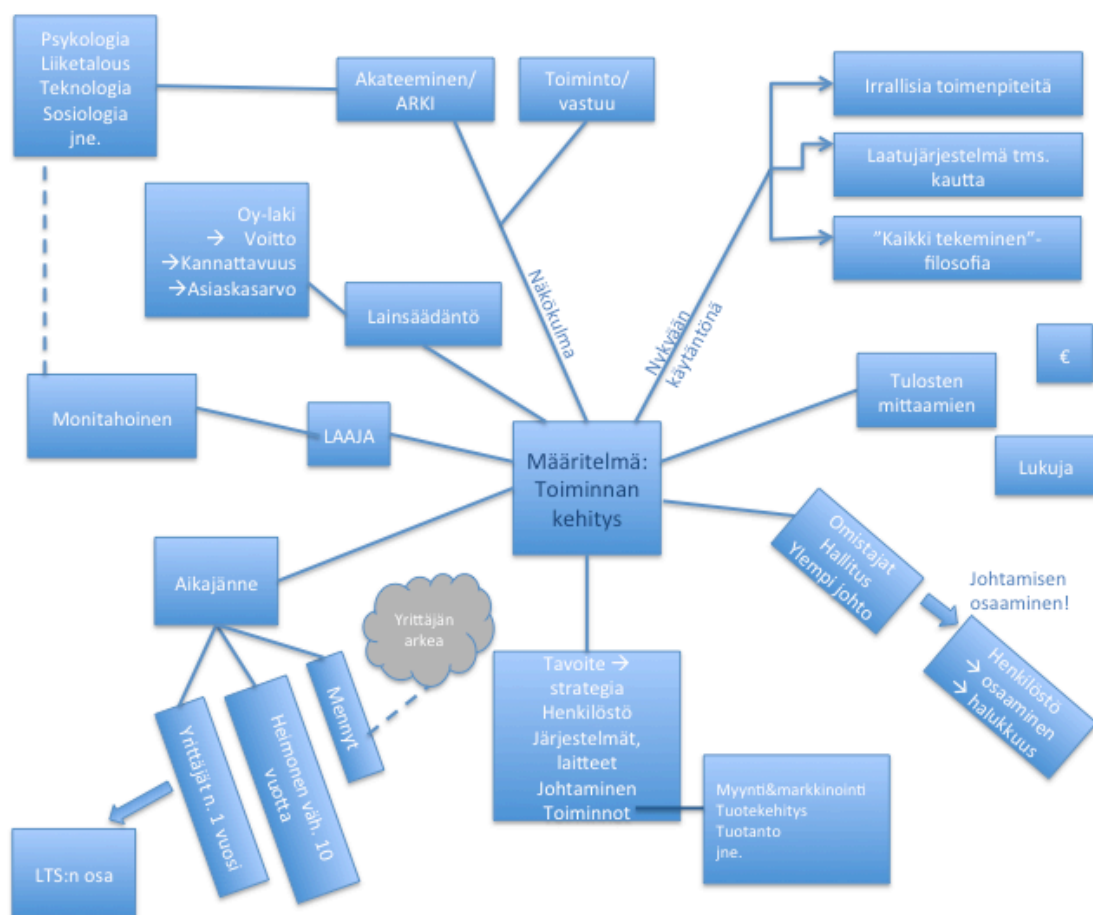
Toiminnan kehityksen **mittaaminen** on lähtökohta, jolla toiminnan kehittämisen tuloksia analysoidaan. Yksi toiminnan kehittämisen mittareita on esimerkiksi ns. ”balanced score card”-mittaristo. Mittaamisen ansiosta voidaan saada myös tieto tuotto/panos-suhteesta. Strukturoidun haastattelun tuloksena selvisi, että yritykset seuraavat investointejaan, mutta vastauksissa ei korostunut toiminnankehityksen erillinen budjetointi, joka olisi selkeä mittari toiminnan kehitykseen panostuksesta. Kuten Mattila (2007, 150) toteaa, parhaimmillaan muutokselle asetetut tavoitteet ovat mitattavia. Ojasalo ym. (2009, 33) korostaa, että kehittämistyön onnistumisen edellytysten kannalta on tärkeää olla tarkasti määritelty kehittämistehtävä ja onnistumiselle on rakennettava selkeät mittarit, joiden avulla tuloksia arvioidaan. Yrityshaastatteluissa todettiin toiminnan kehityksen hyötyjä seurattavan mm. talousluvusta, mutta erityisiä mittareita oli olemassa vähän.

Jatkuvalla toiminnan kehityksellä tarkoitetaan, että se ulottuu pidemmälle, kuin yrityksen strategia, joka luodaan yleensä 1 - 3 tai 3 - 5 vuodeksi. Asiantuntijahaastatteluissa korostui yritysten toiminnan lyhytnäköisyys. Toimintaa kehitettäessä pitäisi katsoa pidempää jaksoa tai miettiä jopa koko yrityksen elinkaarta. Heimosen mukaan yritysten toiminta on aaltoliikettä, jonka sykli on nopeutunut entisestään. Teknologian kehitys ja tietämyksen räjähdysmäinen kasvu on luonut maailman, jossa aaltoliikkeen sykli on nopeutunut ja se on muuttunut ikään kuin hakkaavaksi. Aikajänteet muutoksille ovat lyhyitä ja ne edellyttävät monesti radikaaleja ratkaisuja, jotta yritykset selviytyvät. Toiminnan kehittämisessä tulisi Heimosen mukaan ottaa epäjatkuvuuksia huomioon. Yrittäjien arkea on mm. talouslukujen seuraaminen. Strukturoidun haastattelun tuloksena selvisi, että yri-

tyksissä katsotaan paljon mennyttä eli ns. ”tuijotetaan peräpeiliin”. Peräpeiliin tuijottamisen sijaan katse pitäisi olla tiukasti tulevassa. Yrityksissä jatkuvaa toimintaa koettiin haastatteluiden mukaan olevan esimerkiksi tuotekehitys ja tuotannonkehitys.

Toiminnan kehityksen **resursointi** tarkoittaa, että toiminnan kehitykseen käytettävä aika, toimenpiteet tai raha tulee olla huomioitu yrityksen budjetoinnissa. Heimosen (2014) mukaan ihmiset tekevät kasvun, eikä resurssien merkitystä sille tulisi unohtaa. Kun henkilöstö sitoutetaan muutokseen ja koetaan, että asioihin pystytään vaikuttamaan, ehkäistään muutosvastarintaa, joka on toiminnan kehityksessä muutoin merkittävä este toiminnon läpiviemiselle. Näin koko organisaatio, henkilöstö ja johto mukaan lukien, ovat sitoutuneita tekemään panoksensa toiminnan kehityksen eteen. Mattilan (2007, 165) mukaan muutos on tärkeää tuoda osaksi mahdollisimman monen arkipäivää. Yrityshaastatteluissa kysyttäessä esimerkiksi toiveita, mikä helpottaisi arkea eniten, resursointi nousi selkeästi esiin merkittävimpänä tekijänä. Monesti haluttaisiin kehittää toimintaa, mutta resursseja ei ole käytettävissä riittävästi.

Toiminnan kehityksen **kokonaisvaltaisuus** viittaa asiantuntijahaastattelujen ja myös Ojasalon ym. (2009, 18) esiin tuomaan monitahoisuuteen, jossa toiminnan kehittämisen tueksi tarvitaan käytännöllistä ja teoreettista tietoa systemaattisesti ja kriittisesti. Strukturoidun haastattelun pohjalta ja Ojasalon ym. (2009, 19) mukaan yritysten toiminnassa on monesti vallalla ns. arkiajatteluun perustuva kehittämistyö. Parhaimmillaan kehittämistyössä pystytään kuitenkin luomaan uutta käytännön teoriaa, joka syntyy pääosin siinä ympäristössä jossa toimintakin tapahtuu (Ojasalo ym. 2009, 20-22). Jokainen yritys on siis oman osaamisen asiantuntija. Kokonaisvaltaisuus näkyi yrityshaastatteluissa pyydettyä yrityksen määrittelemään käsite ”toiminnan kehitys” (jos määritelmää ei vielä yrityksessä ollut). Määrittelyt sisältävät monia erilaisia toimintoja ja menetelmiä ja kaikkien niiden huomioon ottaminen kokonaisvaltaisesti on tärkeää.



Kuvio 18: Teemahaastattelun asiantuntijakommentit ja yrityshaastatteluiden yhteenveto

6. Pohdinta ja johtopäätökset

Miksi toiminnan kehitys on yrityksissä tärkeää? Yritysten on tehostettava toimintaansa ja kehityttävä pysyäkseen kilpailukykyisenä ja mukana jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Yritykset pyrkivät kaikella tehostamisella ennen kaikkea voittojen maksimoimiseen joko kasvattamalla tuloja tai pienentämällä menoja.

Kun kristallipalloa ei ole olemassa, on tulevaisuutta yritettävä ennustaa mahdollisimman hyvin uhkia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja vahvuuksia analysoimalla. Pyritään oppimaan historiasta ja näkemään tulevaan. Varhaisella toiminnan kehittämällä voidaan parhaassa tapauksessa välttyä huonoilta ajoilta. Toiminnan kehittäminen on hyödyllistä myös heikon taloustilanteen aikana.

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia ehdotus määritelmäksi käsitteelle, mitä yritysten toiminnan kehitys on. Melko nopeasti selvisi, ettei valmista määritelmää käsitteelle kirjallisuudesta löytynyt. Toiminnan kehityksen kohteista, esimerkiksi markkinoinnin kehittamisestä tai tuotannonohjausjärjestelmän käyttöönotosta tai ongelmista uuden järjestelmän käyttöönotossa löytyy toki paljon kirjallisuutta.

Myös asiantuntijahaastattelut vahvistivat, ettei selkeää ja yksiselitteistä määritelmää toiminnan kehitykselle ole olemassa. Ehdotelma määritelmälle pyrittiin määrittämään tässä opinnäytetyössä asiantuntijoiden teemahaastatteluin sekä haastattelemalla aiheesta laajaa joukkoa eri toimialojen yrityksiä Keski-Suomen alueella.

Haastattelukutsut strukturoituun haastatteluun lähetettiin 108 yritykselle, joista haastateltuun saatiin mukaan 31 yritystä. Vastausprosenttia (29 %) voitaneen pitää hyvänä. Haastateltavat yritykset edustivat monipuolisesti eri toimialoja sekä eri kokoluokkia sekä henkilöstön, että liikevaihdon osalta. Yrityksissä oli selkeästi kiinnostusta toiminnan kehityksen määritelmän laadintaan, ja aihetta kehuttiin mielenkiintoiseksi ja hyväksi.

Strukturoidun haastattelun tuloksia analysoitaessa havaittiin, että yritykset olivat varsin erilaisia. Jonkin verran oli havaittavissa, ettei haastateltavat välttämättä ymmärtäneet täysin, mitä heiltä kysyttiin. Tämä mielestäni kuvaa hyvin toiminnan kehityksen kentän laajuutta ja aiheen määrittelemättömyyttä. Myös yrityksissä käytetty terminologia sisälsi eroavaisuuksia sekä yritysten välillä että niiden sisällä.

Mielenkiintoista oli herätä ajattelemaan, että esimerkiksi työtyytyväisyyskysely yrityksessä ei ole toiminnan kehittämisen työkalu, vaan keino määrittää kehittämisen lähtökohta tai mitata edistymistä. Toimintaa kehitettäessä pitää olla tavoite, jota kohti tähdätään. Tärkeää on myös mittaaminen, sillä ilman sitä saatuja tuloksia tai hyötyjä on vaikea arvioida.

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt ehdotus toiminnan kehityksen määritelmäksi auttaa yrityksiä niiden terminologian yhtenäistämisessä ja toimintojen nimeämisessä. Tutkimusmielessä toiminnan kehityksen määritelmä on uusi ja ennen määrittelemätön kokonaisuus jolla koen olevan uutuusarvoa ja merkitystä toimeksiantajalleni sekä laajemmin yritysmaailmassa.

Jatkotutkimuksia toiminnan kehityksen määritelmän pohjalta tulee varmasti useita, sillä esimerkiksi toiminnan kehityksen budjetoinnin osa-alueeseen ei tässä opinnäytetyössä päästy paneutumaan lainkaan. Samoin tuotto-/panossuhteen osa-alue toiminnan kehityksessä jäi käsittelemättä.

Hyväksyttävyyden arvioimiseksi tässä opinnäytetyössä laadittua toiminnan kehityksen määritelmää olisi hyvä testata yrityksissä eri toimialoilla. Opinnäytetyön tulosta olisi parantanut, mikäli määritelmän hyväksyttävyys käytännössä olisi ehditty arvioida. Jos haastateltavat olisivat saaneet vastata haastattelukysymyksiin uuden määritelmän pohjalta, olisiko vastaukset muuttuneet?

Toisaalta yritykset saavat tämän opinnäytetyön ja sen tulokset luettavakseen, joten haluaisin lopuksi kiittää kaikkia haastatteluun osallistuneita yrityksiä sekä asiantuntijoita ajastanne ja mahdollisuudesta päästä juuri Teitä haastattelemaan.

Yrityksen toiminnan kehityksen määritelmä on siis käsissänne, ottakaa siitä kaikki hyöty irti.

Lähteet

Asikainen, R. Toivonen, V. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen – kehittämisen uusi taso. 1. Painos. Hakapaino, Helsinki.

Broström, N. 2014. Finnair uhkaa irtisanoa joka kolmannen lentoemännän. Taloussanomat. Viitattu 21.5.2014.

<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/finnair+uhkaa+irtisanoa+joka+kolmannen+lentoemannan/201403664400>

EU-lainsäädäntö. Mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä. Viitattu 18.5.2014.

http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_fi.htm

Hamel, G. Prahalad, C.K. 2006. Kilpajuoksu tulevaista. Karisto Oy, Hämeenlinna.

Heimonen, T. 2014. Kehittämispäällikkö. Aalto Yliopisto. Haastattelu 21.3.2014.

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 1991. Teemahaastattelu. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. Painos. Bookwell Oy, Porvoo.

Kokko, O. 2012. Miksi vaietaan? Suomi lepää näiden firmojen varassa. Taloussanomat. Viitattu 26.5.2014.

<http://www.taloussanomat.fi/i ihmiset/2012/05/23/miksi-vaietaan-suomi-lepaa-naiden-firmojen-varassa/201229873/137>

Laakso, L. 2014. Itellan yt:t päättyivät – 495 irtisanotaan. Taloussanomat. Viitattu 21.5.2014. <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/itellan+ytt+paattyivat+-+495+irtisanotaan/201403658076>

Laitinen, J. 2014. Toimitusjohtaja. Tuhansien Järvien Uusyrityskeskus ry. Haastattelu 28.3.2014.

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlais-ta osaamista liiketoimintaan. 1.-2. Painos. WSOYpro OY.

Osakeyhtiölaki. 21.7.2006/624

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#a624-2006>

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet Organisaation hallittuun uudistami-seen. Talentum Media Oy. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Teknologiateollisuus. 2014. Miten pk-yritys menestyisi Suomessa? Teknologiate-ollisuuden yrittäjyysohjelma 2014-2015.

www.teknologiateollisuus.fi/file/17423/Yrittajyysohjelma_julk.pdf.html

Teknologioiden ja innovaatioiden megatrendit. 2009. VTT-tiimin 15.1.2009 laa-tima lista. Viitattu

16.4.2009. [Http://www.tekes.fi/TilastotJaVaikutukset/447469_Megatrendit_vai_t.pdf](http://www.tekes.fi/TilastotJaVaikutukset/447469_Megatrendit_vai_t.pdf)

Tervoja, P. 2013. Aika teroittaa miekat. Keskisuomalainen 28.10.2013, 10.

Tilastokeskus. 2013. Pienet ja keskisuuret yritykset. Viitattu 18.5.2014.

<http://www.findikaattori.fi/fi/86>

Tilastokeskus. 2013. Toimialaluokittelu. Viitattu 18.5.2014.

<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>

Liitteet

Liite 1. Yrityslista

Anonyymi, toimialaluokka G, henkilöstö 51-250, liikevaihto 50-100 milj.€
Anonyymi, toimialaluokka S, henkilöstö 51-250, liikevaihto 1-5 milj.€
Buildercom Oy
Energiakolmio Oy
EVERY Jydacom Oy
Fenno Optiikka Muurame
Ficote Oy
Finnradiator Oy
Finse Oy
Harvia Oy
Hotelli Alba/ Mattilanniemen Hotelli Oy
Hydrosystem Oy
Iwello Oy
KariTeam Oy
Killerin Liikuntakeskus Oy
Landis+Gyr Oy
Mecania Automation Oy
Motonet JKL
Mustankorkea Oy
Orkla Confectionery & Snacks Finland Oy
Plus Katsastus Oy
Rautatyö Kröger Oy
Reifer Oy
SC5 Online Oy
SKV Kiinteistönvälitys Oy
Sport Equipment Finland Oy
Stresstech Oy
Teiskonen Oy
Telkänhoiva Oy
Valmet Technologies Oy
Valttori Oy

Liite 2. Strukturoitu haastattelulomake

Tutkimushaastattelu		Yritysten toiminnan kehittäminen		Haastattelija _____		
Haastattelun aloitusaika	_____					
Pvm ja paikka	_____					
Haastateltavan nimi	_____					
Titteli/rooli/positio/toimenkuva	_____					
Toimenkuvaus ja vastualue	_____					
Yrityksen nimi	_____					
Yrityksen luokittelu	_____					
Toimiala (ks. erillinen lista)	_____					
Liikevaihtoluokka milj. Euroa	0-1,0	1,0-5,0	5,0-10,0	10,0-50,0	50,0-100,0	> 100
Henkilöstö			1-10	11-50	51-250	> 250
Toimipaikkojen lukumäärä			1	2-3	4-6	> 6
Yrityksen toimintamaa(t)			Suomi	Pohjoismaat	Eurooppa	Globaali
Liiketoiminnan erityispiirteet (esim. franchising)	_____					
_____	_____					
_____	_____					
_____	_____					

1 Miten yrityksessänne kehitetään toimintatapoja ja toimintaa?				
	Kyllä, kuuluu toiminnan kehitykseen	Ei kuulu yrityksessämme toiminnan kehitykseen	Ei kuulu tällä hetkellä, mutta pitäisi kuulua jatkossa	En osaa sanoa
IT- tai muu järjestelmäkehitys	1	2	3	4
Organisaatiomuutokset / uudistukset	1	2	3	4
Johtamisjärjestelmäm muutokset	1	2	3	4
Prosessien kehittäminen	1	2	3	4
Työtapojen kehittäminen	1	2	3	4
Myyntin/ markkinoinnin kehittäminen	1	2	3	4
Taloushallinnon kehittäminen	1	2	3	4
Tuotehallinnan kehittäminen	1	2	3	4
Muu. Mikä?	1	2	3	4

Jos on, millainen? Jos ei ole, miten määrittelsitte toiminnan kehittämisen?

[illegible]

3 Miten yrityksessänne on organisoitu toiminnan kehitys?

	Kyllä, toiminnan kehitys kuuluu vastuualueeseen	Toiminnan kehitys ei kuulu vastuualueeseen / ei ole yrityksemme	Ei kuulu tällä hetkellä vastuusiin, mutta pitäisi kuulua jatkossa	En osaa sanoa
Yrityksen johto	1	2	3	4
Business Development Manager / liiketoiminnan kehityksen johtaja tai vast.	1	2	3	4
Hajautettu eri osastoille tai toiminnolle	1	2	3	4
(Kehitys)projektit / projektipäällikkö	1	2	3	4
Kaikki tekevät, ei erikseen ohjattua toimintaa	1	2	3	4
Kaikki tekevät, ohjatusti	1	2	3	4
Ulkopuoliset toimijat (esim. konsultit tai ohjelmistotalot)	1	2	3	4
Ei kuulu kenenkään vastuulle	1	2	3	4
Muu. Mikä?	1	2	3	4

4 Mitä hyötyjä/tuloksia olette saaneet toiminnan kehittämisestä?

4. A. Asiakkaat / ulkoinen

	Kyllä, toiminnan kehityksellä on saatu saman-kaltiaisia tuloksia	Ei, toiminnan kehityksellä ei ole saatu saman-kaltiaisia tuloksia	Toiminnan kehityksellä ei vielä ole saatu saman-kaltiaisia tuloksia, mutta on odotettavissa	En osaa sanoa
Lisää myyntiä (määrä)	1	2	3	4
Parempi kate	1	2	3	4
Uusia asiakkuuksia	1	2	3	4
Parempi asiakaspalaute	1	2	3	4
Tunnettuuden kasvu	1	2	3	4

4. B. Sisäinen

Parempi laatu (mikä tai mitkä osa-alueet)	1	2	3	4
Lisää tehokkuutta	1	2	3	4
Nopeampi toimitusaika	1	2	3	4
Vähemmän virhetilanteita	1	2	3	4
Parempi ilmapiiri	1	2	3	4
Säästöt hankintatoimessa	1	2	3	4
Kasvu (Mikä osa-alue? esim. myynti, henkilömäärä, tuotanto)	1	2	3	4
Muu. Mikä?	1	2	3	4

5 Miten saatu hyöty/tulos on mitattu ja/tai miten sitä seurataan?

	Kyllä, toiminnan kehityksen tulosta on mitattu mainitulla menetelmällä	Ei, toiminnan kehitystä ei ole mitattu mainitulla menetelmällä	Mittaustapa ei ole käytössä tällä hetkellä, mutta pitäisi olla jatkossa	En osaa sanoa
Talousluvut	1	2	3	4
* kustannusseuranta	1	2	3	4
Myyntitilastot	1	2	3	4
Läpimenoaikaseuranta	1	2	3	4
Kyselyt/ haastattelut	1	2	3	4
* sisäiset	1	2	3	4
* asiakkaat	1	2	3	4
* muut sidosryhmät, parterit jne	1	2	3	4
HR-tilastot (esim. sairauspoissaolot)	1	2	3	4
Muu. Mikä?	1	2	3	4

6 Miten mitataan toiminnan kehitykseen käytettävää panosta?

	Kyllä, käytetään toiminnan kehityksen panoksen seurantaan	Ei käytetä toiminnan kehityksen panoksen seurantaan	Ei käytetä tällä hetkellä, mutta pitäisi kuulua jatkossa	En osaa sanoa
Investointien seuranta (<i>esim-järjesetelmähankinnat</i>)	1	2	3	4
Käytetyt työtunnit/ resurssoinnit	1	2	3	4
Muut kustannukset	1	2	3	4
Muu. Mikä?	1	2	3	4

7 Millaisia ongelmia toiminnan kehityksessä (tai muutostilanteissa) on ollut?

	Kyllä, on esiintynyt	Ei ole esiintynyt	Ei ole vielä esiintynyt, mutta saattaa esiintyä jatkossa	En osaa sanoa
Tiedotukseen liittyvät ongelmat	1	2	3	4
IT, ohjelmisto yms. tietotekniset ongelmat	1	2	3	4
Osaamisen riittämättömyys	1	2	3	4
Johtaminen (ylempi taso)	1	2	3	4
Johtaminen (lähiesimiestaso)	1	2	3	4
Kehityksen tavoite puuttuu tai on epäselvä	1	2	3	4
Useita tavoitteita (<i>ristiriitoja</i>)	1	2	3	4
Aikataulu ei pidä	1	2	3	4
Arvioidut kustannukset ylittävät	1	2	3	4

Muutosvastarinta	1	2	3	4
Resursointi (<i>ei varattu riittävästi aikaa tai henkilöitä</i>)	1	2	3	4
Oman toimen ohella tehtävien toiden ongelmat	1	2	3	4
Puutteellinen koulutus	1	2	3	4
Puutteellinen käyttöönotto	1	2	3	4
Muu. Mikä?	1	2	3	4

8 Mikä aiheuttaa yrityksessänne toiminnan kehityksen tarpeen?

	Kyllä, on esiintynyt	Ei ole esiintynyt	Ei ole vielä esiintynyt, mutta saattaa esiintyä jatkossa	En osaa sanoa
<i>Ulkoiset tekijät</i>				
* asiakkaan tarpeiden muuttuminen	1	2	3	4
* asiakkaiden vaatimusten muuttuminen	1	2	3	4
* kilpailijat	1	2	3	4
* toimialan yleiset muutokset	1	2	3	4
* lainsäädäntö	1	2	3	4
* ympäristöön liittyvät asiat	1	2	3	4
* turvallisuuteen liittyvät asiat	1	2	3	4
* Muut ulkoiset tekijät. Mitkä?	1	2	3	4

<i>Sisäiset tekijät</i>	o johdon tai omistajien asettamat tavoitteet ("Esimerkki: tuplaa liikevaihto vuoteen 201X mennessä") o kannattavuuden parannusvaatimukset, säästöt o kasvu (liikevaihto, voitto, toimipisteet)			
* kasvu (tai pieneneminen)	1	2	3	4
* fuusio tai demerger (yhdistymiset tai jakaantuminen)	1	2	3	4
* organisaatiomuutos	1	2	3	4
* henkilöstön muutokset (<i>kasvaa, vähenee, eläköityy, suuri vaihtuvuus jne</i>)	1	2	3	4
* tuotekehityksen aiheuttamat muutokset (<i>uudet tai poistuvat tuotteet</i>)	1	2	3	4
* IT- tai muiden järjestelmien vanheneminen	1	2	3	4
* tuotantolaitteiden vanheneminen	1	2	3	4
* Muut sisäiset tekijät. Mitkä?	1	2	3	4

tavaroiden ja palvelujen tuottamiseksi omaan käyttöön

U Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta

X Toimiala tuntematon

